



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI**

REMUNERATION SYSTEM OF WORKERS IN A CHOSEN COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Vít Zaoral**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Vít Zaoral**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Systém odměňování pracovníků ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je návrh změny systému odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-8-2-7-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia. 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

**Abstrakt:**

Diplomová práce je zaměřena na systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. Práce se dělí na tři hlavní části – teoretickou část, praktickou část a vlastní návrh řešení a jeho přínosy. V první části jsou uvedena teoretická východiska práce. Praktická část seznamuje se společností, analyzuje současný stav systému hodnocení a odměňování ve společnosti, obsahuje výzkumnou část pomocí dotazníkového šetření a rozbor získaných výsledků. Poslední část práce je návrh řešení a jeho přínosy, tedy inovace současného systému hodnocení a odměňování.

**Klíčová slova:**

Hodnocení, Odměňování, Pracovník, Systém, Společnost, Inovace

**Abstract:**

This diploma thesis focuses on the evaluation system and remuneration of workers in a chosen company PiTV – StarMedia s.r.o. The thesis is divided into three parts – a theoretical part, a practical part, and a proposal of a solution and its benefits. The first part contains theoretical basis. The practical part introduces the company, analyzes the current state of the evaluation system and remuneration in the company, it also contains the research obtained by interviews, and the analysis of its results. The last part is a proposal of a solution and its benefits, an innovation of the current evaluation system and remuneration.

**Key words:**

Evaluation, Remuneration, Worker, System, Company, Innovation

### **Bibliografická citace**

ZAORAL, Vít. *Systém odměňování pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021. 87 s. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135287>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5. 2021

.....

Bc. Vít Zaoral

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady a odbornou pomoc, kterou přispěl při tvorbě práce. Dále bych poděkoval společnosti PiTV – StarMedia s.r.o., hlavně vedení této společnosti za umožnění vypracování diplomové práce a poskytnutí všech potřebných informací pro její zpracování.

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1 Vymezení problému, cíle a metodika práce.....</b>	<b>12</b>
1.1 Vymezení problému .....	12
1.2 Cíle práce .....	12
1.3 Metodika práce.....	12
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>14</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.1 Plánování lidských zdrojů .....	14
2.2 Systém odměňování .....	15
2.2.1 Složky odměňování .....	15
2.3 Hodnocení zaměstnanců.....	16
2.4 Kritéria hodnocení.....	17
2.5 Motivace zaměstnanců .....	18
2.5.1 Typy motivace .....	18
2.6 Spokojenost zaměstnance.....	19
2.7 Pracovněprávní vztah .....	20
2.7.1 Hlavní pracovní poměr .....	20
2.7.2 Dohoda o provedení práce .....	20
2.7.3 Dohoda o provedení činnosti.....	21
2.7.4 OSVČ .....	21
2.8 Švarc systém.....	21
2.9 Výzkumné metody .....	22
2.9.1 Kvalitativní výzkum .....	22
2.9.2 Rozhovor .....	23
2.9.3 Dotazníkové šetření .....	24
<b>3 Analýza současného stavu .....</b>	<b>27</b>
3.1 Charakteristika společnosti .....	27
3.2 Současný systém odměňování: .....	34
3.2.1 Základní odměna .....	35
3.2.2 Stravné.....	36
3.2.3 Pokuty.....	36
3.2.4 Benefity .....	36
3.3 Výzkumná část.....	36
3.3.1 Metodologie výzkumu.....	37
3.3.2 Dotazníkové šetření: .....	38
3.3.3 Strukturovaný rozhovor.....	43



3.3.4	Rozhovor s jednatelem společnosti .....	60
<b>4</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>63</b>
4.1	Návrh na změnu v systému odměňování .....	63
4.2	Návrh na zavedení odměny pro nové pracovníky .....	66
4.3	Návrh na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti .....	67
4.4	Návrh na změnu komunikační platformy .....	69
<b>5</b>	<b>Přínosy a kalkulace realizace návrhů .....</b>	<b>71</b>
5.1	Přehled navrhovaných změn a doporučení: .....	71
5.2	Přínosy realizace návrhů .....	71
5.3	Kalkulace realizace návrhů .....	72
5.3.1	Kalkulace návrhu na změnu v systému odměn .....	72
5.3.2	Kalkulace zavedení odměny pro nové pracovníky .....	76
5.3.3	Kalkulace návrhu na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti ..	76
5.3.4	Kalkulace návrhu změny komunikační platformy .....	78
<b>Závěr .....</b>		<b>79</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>		<b>81</b>
<b>Seznam použitých grafů .....</b>		<b>83</b>
<b>Seznam použitých tabulek.....</b>		<b>84</b>
<b>Seznam použitých obrázků .....</b>		<b>86</b>
<b>Seznam příloh.....</b>		<b>87</b>

## Úvod

Personální management je pojem, který vychází z latinského slova *PERSONA*, tedy osoba. Jedná se o řízení lidí, personální management se týká lidských zdrojů (Toth, 2010, s.12). Zajištění správného chodu podniku a dosahování stanovených cílů ovlivňuje velké množství faktorů z interního i externího prostředí podniku. Lidské zdroje jsou jednou z nejpodstatnějších faktorů každé společnosti. Převážnou část svého života prožijí lidé v zaměstnání, proto je velmi důležité, aby jejich potřeby a zájmy byly naplňovány i v pracovním prostředí. Lidé chtějí dosáhnout pocitu, že je jejich práce užitečná, pracují v dobrém kolektivu a dosahují úkolů, které odráží jejich schopnosti a dovednosti. Jde o proces seberealizace (Deiblová, 2005, s. 9).

Tato diplomová práce, která se týká personálního managementu, je zaměřena na společnost PiTV – StarMedia s.r.o. Tato společnost je zvolena na základě osobní zainteresovanosti a snaze pomoci v dalším rozvoji této společnosti. Téma „*Systém odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*“ pomůže společnosti v rozvoji v oblasti personálního managementu, jelikož se jedná o jednu z klíčových činností v podniku.

Společnost PiTV – StarMedia s.r.o. se zaměřuje na výrobu, rozmnožování, distribuci, prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazných záznamů a výrobu nenahraných nosičů údajů a záznamů. Společnost vznikla v roce 2015 a z důvodu specializace zaměření nemá vlastní zaměstnance, využívá externích pracovníků jako například osob samostatně výdělečně činných. Proto je velmi důležité, aby oblast řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků byla vhodně nastavena a vedena správným směrem.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí - teoretické části, analytické části a části návrhů práce a jejich přínosů pro společnost. V teoretické části práce jsou na základě prostudování odborné literatury popsány a vysvětleny základní pojmy daného tématu. V analytické části se nejprve práce zaměřuje na společnost, konkrétně její popis a charakteristiku a současný systém odměn, který společnost využívá. Dále je provedena výzkumná část mezi respondenty, kterými jsou pracovníci pro společnost. Tito respondenti nejprve vyplní krátký dotazník, pomocí kterého jsou respondenti blíže specifikováni a charakterizováni. Po tomto dotazníku proběhne s každým z respondentů strukturovaný rozhovor, který se zaměřuje na spokojenost pracovníků se současným systémem odměn,

jejich motivaci, znalosti a dovednosti s technikou a programy ve společnosti a také úroveň a způsob, kterým je ve společnosti vedena komunikace. Třetí částí jsou návrhy a doporučení pro společnost v oblasti problematiky této práce, které vychází z dat získaných v analytické části. Následně jsou shrnuty přínosy práce pro společnost včetně kalkulací návrhů a doporučení.

# **1 Vymezení problému, cíle a metodika práce**

## **1.1 Vymezení problému**

Být konkurenceschopný je podstatným faktorem všech společností působících na trhu. Je proto důležité dosahovat stále lepších výkonů a kvalitních výsledků, které zajišťují především zaměstnanci (pracovníci). Je tedy nutné zajistit jejich spokojenost a zvolit správný přístup k jejich hodnocení a odměňování.

Společnost PiTV – StarMedia s.r.o. je stále na začátku svého rozvoje, a proto je velmi důležité správné a efektivní řízení lidských zdrojů. Společnost v této fázi podnikání využívá externích pracovníků, nikoliv zaměstnanců. Z tohoto důvodu je velmi důležitým faktorem systém odměňování a problematika s tímto spojená. V současném řízení lidských zdrojů neznamena odměňování mzdu nebo plat, ale také jiné formy peněžní nebo nepeněžní odměny.

## **1.2 Cíle práce**

Cílem práce je navrhnout změny v současném systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. Pomocí znalostí získaných teoretickými východisky práce je vytvořena analytická část, která je základem pro návrhy a doporučení zlepšení tohoto systému odměn.

## **1.3 Metodika práce**

Pro tvorbu teoretické části této práce byla zvolena literární rešerše relevantních zdrojů převážně z odborné literatury, minimálně byly využity internetové nebo jiné zdroje. Pro zpracování analytické části práce jsou informace čerpány z interních materiálů společnosti. Samotný výzkum byl realizován v březnu roku 2021 prostřednictvím primárních dat od pracovníků společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. Tento výzkum byl vytvořený na základě znalostí z teoretické části práce a s ohledem na stávající systém hodnocení pracovníků ve společnosti. Ze získaných dat analytické části byla navržena doporučení pro společnost a shrnuty jejich přínosy a kalkulace.

Pro získání základních charakteristik respondentů byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Vzhledem k nízkému počtu respondentů byl pro přesnost získaných dat zvolen rozhovor s respondenty. Současně také probíhal rozhovor s majiteli společnosti, který umožnil pohled z opačné strany společnosti. Dotazník je tvořen osmi uzavřenými otázkami, rozhovor s respondenty obsahuje sedm otázek, stejně jako rozhovor s majiteli společnosti.

## **2 Teoretická východiska práce**

Teoretická východiska práce jsou cílena na získání informací k dané problematice tématu z odborné literatury nebo jiných důvěryhodných internetových zdrojů či článků.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují správný chod organizace v náročném konkurenčním prostředí, je kvalita fungování lidského činitele. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický přístup pro řízení lidí, kteří ve společnosti pracují a přispívají tak k dosažení cílů společnosti. Bez správných lidí na správném místě nelze vytvořit žádnou strategii vedoucí k úspěchu. Toto tvrzení vedlo k rozvoji tzv. strategie řízení lidských zdrojů, která má dva hlavní cíle. Prvním cílem je řídit lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo co nejvyšších výkonů a zaměstnanci byli co nejlépe využiti. Druhým cílem je dosáhnout harmonie mezi zájmy lidí a krátkodobými i dlouhodobými cíli podniku (Caha, 2016, s. 18).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, profesní a věková struktura, formální kvalifikace apod.) a kvalitativní stránky lidských zdrojů (výkonnost, motivace, tvořivost apod.) (Kleibl, 2001, s. 24).

#### **2.1.1 Plánování lidských zdrojů**

Proces plánování zahrnuje určení cílů a jednotlivých kroků pro jejich dosažení formou plánu. Plánování lidských zdrojů, jinak řečeno personální plánování, bývá rozděleno do obecných cílů:

- Získat a udržet pracovníky s takovými schopnostmi a zkušenostmi, bez nichž se podnik neobejde.
- Předejít problémům s nadbytkem nebo nedostatkem pracovních sil.
- Vytvořit flexibilní pracovní sílu, která je schopná adaptace na dynamický vývoj potřeb trhu.
- Snížit potřebu získávat pracovníky z vnějších zdrojů pomocí strategie rozvoje vlastních pracovníků (Caha, 2016, s. 39).

Cílem plánování lidských zdrojů je tedy zajistit potřebu pracovní síly ve správný čas, v potřebném množství, s přiměřenými náklady, s požadovanými schopnostmi a zkušenostmi, vhodně motivované a s potřebnými osobnostními charakteristikami (Caha, 2016, s. 39-40).

## **2.2 Systém odměňování**

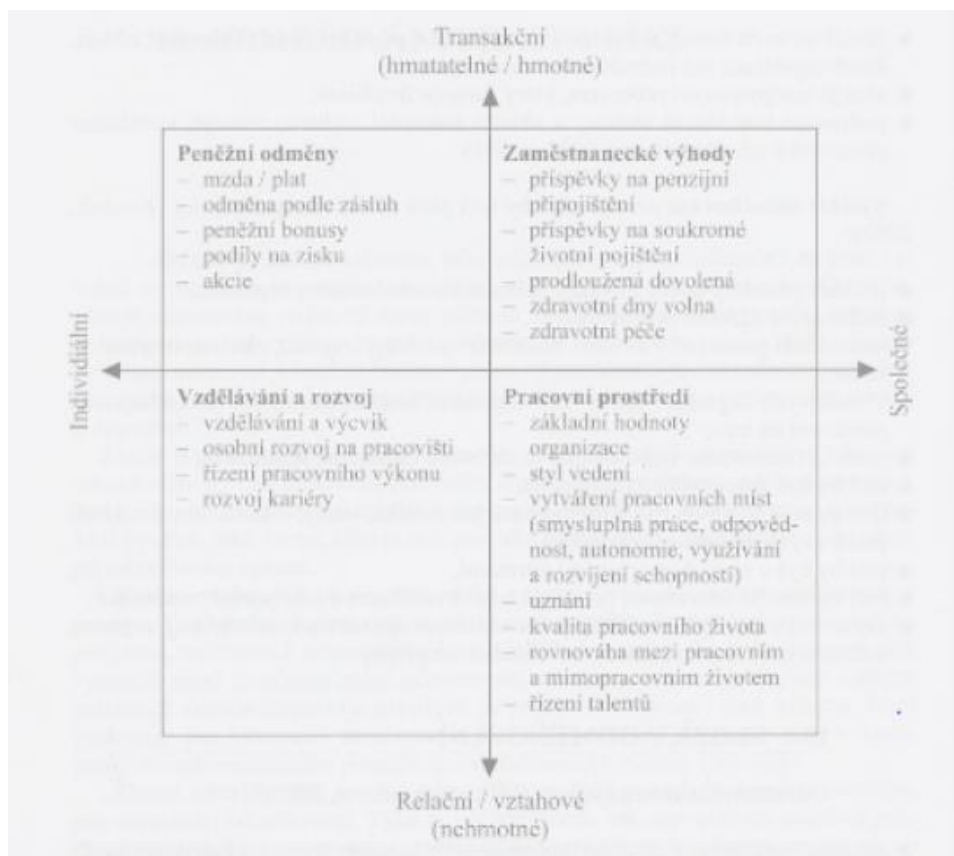
Odměňování je jednou z velice významných oblastí personálního managementu podniku i pracovníka. Ohodnocení za vykonanou práci může být ve formě mzdy, platu nebo jiné finanční či nefinanční odměny. Jedná se o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, který může podnik či nadřízený pracovník využít. Každý podnik má jiné činnosti, podmínky a zdroje, záleží tedy na jednotlivé společnosti, jaké postupy a nástroje odměňování zvolí (Kociánová, 2010, s. 160).

Systém odměňování by měl být motivující a spravedlivý a měl by odpovídat potřebám pracovníků i podniku. Má za úkol plnit následující podstatné požadavky:

- Zajistit požadovaný počet a kvalitu zájemců o práci v podniku,
- Ustálit žádoucí pracovníky,
- Dostatečně ohodnotit dosažené výsledky, schopnosti, loajalitu a úsilí pracovníků,
- Dopomáhat k zajištění konkurenceschopnosti na trhu,
- Odpovídat zdrojům podniku,
- Být přijat ze strany pracovníků a motivovat je,
- Být v souladu s právními normami (Koubek, 2007, s.).

### **2.2.1 Složky odměňování**

Mezi čtyři základní pilíře odměn patří základní peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, rozvoj a vzdělání a nepeněžní odměny. Celková odměna zahrnuje transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné z pravidla ve formě finančních prostředků a zaměstnaneckých výhod. Relační (vztahové) odměny jsou nehmotné, například rozvoj, vzdělání nebo pracovní zážitky (Kociánová, 2010, s. 161).



Obrázek 1 Model odměňování (zdroj: Kociánová, 2010, s. 162)

## 2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou činností, která pro podnik představuje přehled o výkonech pracovníků, jejich schopnostech a pracovním chování, a naopak pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování zaměstnanců a také získat informace pro jejich osobní rozvoj (Kociánová, 2010, s. 145-146).

Pro hodnocení pracovníků jsou z pravidla uváděny funkce:

- Poznávací - sledování výkonnosti dle kvantity i kvality,
- Srovnávací - porovnávání mezi pracovníky,
- Regulační - dočasné nebo trvalé změny zařazení pracovníků,
- Kauzální - sledování důvodu změn pracovního chování,
- Stimulační - iniciovat snahu pracovníků o pozitivní hodnocení



- Výběrová - možnost povýšení nadějných pracovníků (Kociánová, 2010, s. 146).

Z hlediska typu lze hodnocení rozdělit:

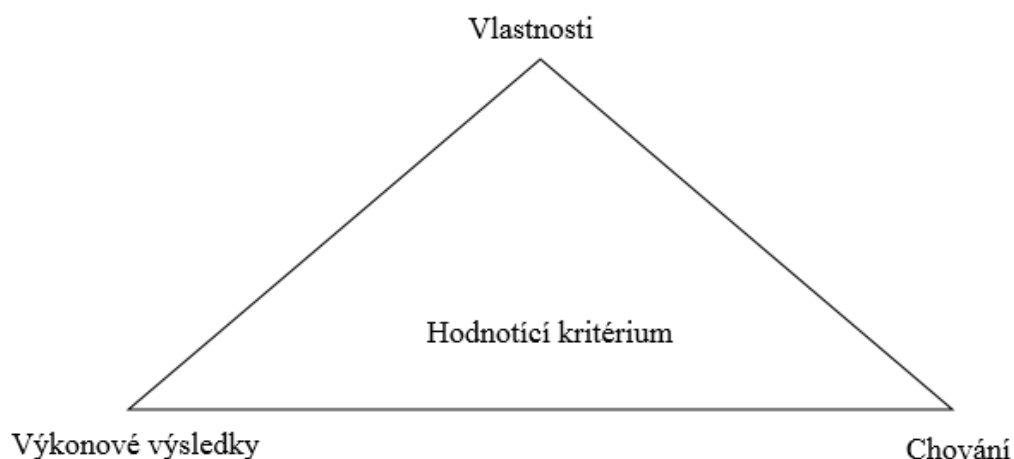
- Průběžné hodnocení (neformální) - zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon,
- Příležitostné hodnocení (formální) - vyvoláno okamžitou potřebou,
- Systematické hodnocení (formální) - prováděno pravidelně a standardizovaně dle předem daných kritérií (Kociánová, 2010, s. 146).

Různé funkce a typy mají různé hodnotitele, kterými mohou například být:

- Bezprostřední nadřízený,
- Spolupracovníci,
- Podřízení,
- Třetí osoba (zákazník apod.),
- Psycholog,
- Skupina hodnotitelů,
- Sebehodnocení (Kociánová, 2010, s. 146).

## **2.4 Kritéria hodnocení**

Dle zaměření hodnocení zaměstnanců se samozřejmě kritéria liší, obvykle však hodnocení bývá zaměřeno na pracovní výkon i pracovní chování zaměstnance. Autoři nejčastěji uvádějí tři kategorie hodnotících kritérií, a to vlastnosti, výkonové výsledky a chování (Kasper a Mayhofer, 2005, s. 426-427).



Obrázek 2 Hodnotící kritéria (zdroj: Kasper a Mayhofer, 2005, s. 427)

## 2.5 Motivace zaměstnanců

Motivace je síla, která podněcuje a směřuje chování zaměstnance k určité aktivitě zaměřenou na konkrétní cíl. Motivaci lze také definovat jako vynaložené úsilí, díky kterému zaměstnanec udělá více, než se od něj očekává. Úlohou podniku je v tomto směru podporovat pracovníky a zajistit ideální podmínky pro jejich nepřetržitou snahu podávat ty nejlepší výsledky. Význam motivace není jen pohon k vyšší výkonnosti, ale slouží také k udržení stávajících zaměstnanců nebo k získání nových. Dle Armstronga se vymezují tři složky motivace: „*směr – čeho se člověk snaží dosáhnout, úsilí – jak moc se o to snaží a vytrvalost – jak dlouho se o to snaží*“ (Armstrong, 2007, s. 217-218).

Mezi typické podněty pracovní motivace se řadí finanční odměny, pracovní ohodnocení výkonu a člověka, pracovní podmínky, režim práce, hodnocení skupinou (uznání, respekt), možnost samostatné práce, porovnání výkonu s ostatními a úroveň sociálních výhod (Kociánová, 2010, s. 38).

### 2.5.1 Typy motivace

Motivace obsahuje vnitřní činitele, které pohání k činnosti, a vnější činitele, které slouží jako pobídka k činnosti. Rozlišují se tedy 2 typy – vnitřní a vnější motivace. (Armstrong, 2007, s. 218)

## **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace představuje činitele, které ovlivňují chování a aktivitu pracovníka z jeho vlastního přesvědčení a z jeho hodnot, které si sám vytvořil. Mezi tuto motivaci patří například autonomie, rozvoje dovedností a schopností nebo kariérní růst (Armstrong, 2007, s. 218).

## **Vnější motivace**

Vnější motivaci lze chápat jako opatření, která jsou vynaložena pro motivaci lidí. Tato opatření mohou být pozitivní ve formě odměny (např. zvýšení mzdy, povýšení, pochvala) nebo negativní ve formě trestu (např. kritika, odebrání nenárokové složky mzdy) (Armstrong, 2007, s. 218).

## **2.6 Spokojenost zaměstnance**

Spokojenost člověka v osobním i pracovní životě představují jeho pocity. Všeobecně je možné konstatovat, pokud má zaměstnanec vysokou úroveň pracovní spokojenosti, má jedinec také kladný vztah ke své práci. (Kociánová, 2010, s. 34)

Dle Kociánové (2010, s. 36) na spokojenost zaměstnance působí faktory pozitivně nebo negativně:

### ***„Faktory posilující pracovní spokojenost***

- *Průhledná organizační a personální politika*
- *Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce*
- *Různorodá práce*
- *Možnost vlastní kontroly nad svojí prací*
- *Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci*
- *Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině*
- *Finanční ohodnocení*
- *Optimální spolupráce a mezilidské vztahy*
- *Bezpečnost vykonané práce*

### ***Faktory zeslabující pracovní spokojenost***

- *Převaha nepředvídatelných vlivů na práci*
- *Časový stres*
- *Pracovní zátěž*
- *Nereálné pracovní nároky*
- *Sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými*
- *Nedostatek času na rodinný a osobní život*
- *Psychosomatické důsledky práce“*

## **2.7 Pracovněprávní vztah**

Tak jako u jiných právních předpisů se také v zákoníku práce objevují některá nejasná či výkladově složitá ustanovení, která často působí problémy aktérům pracovněprávních vztahů. Chybné uplatnění těchto právních norem bývá většinou neúčinnost nebo neplatnost právního jednání, možnost uložení pokut kontrolními orgány nebo zbytečná soudní jednání (Vysokajová, 2019, s. 4). Dle Zachariáše (1991, s. 3): „*Pracovněprávní vztahy mezi podnikateli a pracovníky řídí především podle zákoníku práce (zákon č. 65/1965 Sb., ve znění zákona č. 3/1991 Sb.).*“

### **2.7.1 Hlavní pracovní poměr**

Jedná se o smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve kterém se zaměstnanec zavazuje plnit pracovní činnost pro zaměstnavatele, za kterou dostává mzdu. Tento vztah lze sjednat na dobu určitou i neurčitou a musí být vytvořena pracovní smlouva, ve které je uveden druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu do povolání. Veškeré další informace jsou uvedeny v zákoníku práce, ze kterého pracovněprávní vztahy vychází (Musilová, 2005, s. 43-45).

### **2.7.2 Dohoda o provedení práce**

Dohodu o provedení práce lze sjednat v rozsahu práce maximálně na dobu 300 hodin za kalendářní rok (§75 zákoníku práce) a musí být písemná. Dohodu lze sjednat pro jednotlivě určený výkon, ale i pro opakovanou činnost (Vysokajová, 2019, s. 41-42).

### 2.7.3 Dohoda o provedení činnosti

Dohoda o provedení činnosti nemá limit v rozsahu práce, výkon práce je omezen týdenní pracovní dobou u zaměstnavatele, a to na v průměru polovinu určené týdenní pracovní doby, maximálně však 20 hodin týdně. Tato dohoda musí být v písemné formě (Vysokajová, 2019, str. 42).

### 2.7.4 OSVČ

Za osoby samostatně výdělečně činné se považují takové fyzické osoby, které mají příjmy z podnikání či z jiné samostatně výdělečné činnosti. Termín OSVČ se v českých zákonech využívá ve spojení s daní z příjmů, se sociálním zabezpečením a se zdravotním pojištěním (Vysokajová, 2019).

## 2.8 Švarc systém

Dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti se tato nelegální činnost považuje za závislou práci, která je vykonávána fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah. Podstatou tzv. Švarc systému je tedy výkon práce v jiném než pracovněprávním vztahu fyzickou osobou. Tato osoba většinou vystupuje jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) a práci pro druhou smluvní stranu provádí například jako smlouva o poskytování služeb, smlouva o dílo nebo jiného občanskoprávního kontaktu (Vysokajová, 2019, s. 5).

Zpravidla je důvodem takového jednání snaha vyhnout se vyšším odvodům státu na daních a pojistném sociálního a zdravotního pojištění a také obejítí dalších povinností zaměstnavatele uložené zákoníkem práce vůči zaměstnanci. Využívání systému neškodí jen samotnému státu, ale má negativní dopad také na osoby, které přichází o práva dané pracovní smlouvou (např. dovolená, nárok na nemocenskou od 15. dne apod.) (Vysokajová, 2019, s. 5-6).

Dle Vysokajové (2019, s. 6-7) uvádějí kontrolní orgány tyto znaky:

- „Práce je vykonávána pouze nebo převážně pro jednoho odběratele
- Při výkonu činnosti vystupuje osoba jménem odběratele, nikoliv vlastním

- *Činnost je vykonávána dlouhodobě*
- *Předmětem smlouvy je samotný výkon činnosti, nikoliv zhotovení díla*
- *Odpovědnost je za kvalitu práce, nikoliv za kvalitu díla*
- *Využívání zařízení a materiálu odběratele*
- *Poskytování pracovních pomůcek nebo vybavení odběratelem*
- *Místo plnění nebo výkonu je shodné se sídlem odběratele*
- *Stanovení konkrétní doby pro výkon práce v určené dny, případně evidence docházky*
- *Ujednání o pevně stanovené měsíční odměně nebo odměně v závislosti na počtu odpracovaných hodin*
- *Vázanost na pokyny odběratele, nikoliv samostatná práce*
- *Začlenění do organizační struktury zadavatele“*

## 2.9 Výzkumné metody

S výsledky výzkumů se dnes setkáváme téměř všude. Výzkumné metody se v dnešní době již nepovažují pouze za činnost, která nemá nic společného s běžným životem (Hendl, 2016, s. 23).

### 2.9.1 Kvalitativní výzkum

Dle Creswella (1998, s. 18) je možné kvalitativní výzkum definovat takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

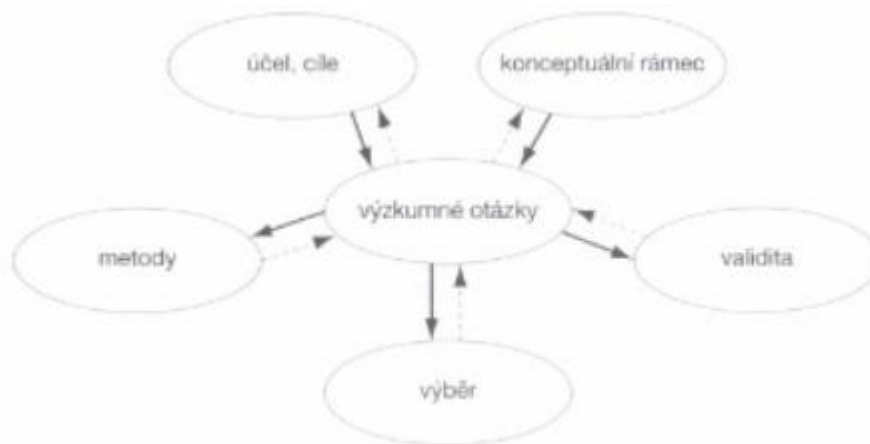
Očima některých metodologů je kvalitativní výzkum pouze doplněk tradičních kvantitativních metod, protože se výsledků nedosahuje prostřednictvím statistických metod. Časem však získala kvalitativní metoda výzkumu dostatek uznání jako u ostatních metod (Hendl, 2016, s. 45-47).

Základní metody kvalitativního výzkumu dle Hendla (2016, s. 46):

- Pozorování

- Texty a dokumenty
- Interview
- Audio a video záznamy

Výzkum je vytvářen na základě několika základních prvků - účel výzkumu, teoretická východiska a konceptuální rámec, výzkumná otázka, metoda, validita a výběr (Hendl, 2016, s. 146).



Obrázek 3 Základní prvky výzkumu a jejich vazby (zdroj: Hendl, 2016, s.147)

Dalším důležitým faktorem pro výzkum je zajištění kvality výzkumu pomocí:

- přesného stanovení cílů a standardů kvality pro všechny fáze výzkumu
- určení, jakým způsobem bude dosahováno těchto cílů a standardů
- zajištění kvality u jednotlivých členů výzkumného týmu
- transparentnosti vyhodnocení (Hendl, 2016, s. 148)

### **Struktura výběru dat pomoci předem daného výběru respondentů**

Kritéria jsou předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu. Při určitých okolnostech (vzorek je malý) jde vybrat úplný vzorek výběru respondentů, například rozhovor se všemi pracovníky vybrané společnosti (Hendl, 2016, s. 153).

### **2.9.2 Rozhovor**

Při tvoření rozhovorů neexistují přesně stanovená pravidla. Tvorba rozhovoru je svým způsobem umění výzkumníka správně vytvořit obsah otázek, jejich formu a pořadí

a zvolit správnou délku tohoto rozhovoru. Na začátku rozhovoru je dobré prolomit ledy s respondentem, zakončení rozhovoru je ovšem také důležité. Při rozloučení lze získat velké množství dalších důležitých informací (Hendl, 2016, s. 168-171)

### **Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami**

Skládá se z několika formulovaných otázek, na které respondent odpovídá. Pružnost sběru dat je omezenější než u jiných typů rozhovorů. Využívá se pro snížení variací otázek dotazovaným, aby byla získaná data jednotnější a lišila se od sebe jen minimálně. Tento typ je vhodný v případě, kdy není možnost rozhovor s respondentem opakovat nebo není prostor se tázanému pečlivěji věnovat. Analýza dat je jednodušší, odpovědi respondentů se lépe lokalizují (Hendl, 2016, s. 177-178).

### Techniky transkripce

Jednou z variant je doslovná transkripce, jedná se o přepis dat z mluvené podoby do písemné. Další z možných variant je komentovaná transkripce, při které při přepisu interview dochází ke komentování jednotlivých odpovědí respondentů. Dalším typem je shrnující protokol. Tento protokol nezachovává veškerý text, jde o sjednocení podávaných informací od respondentů. Posledním typem je selektivní protokol, který do přepisu dává pouze informace, které se týkají určitých věcí a zbytek se neuvede (Hendl, 2016, s. 211-214).

### **2.9.3 Dotazníkové šetření**

Tento způsob výzkumu lze považovat za nejvyužívanější metodu. Je uskutečňována pomocí nástrojů (záznamových archů, dotazníků) a vhodně zvoleného kontaktu s respondentem (Foret, Stávková, 2003, s. 32).

Pro porovnání jsou v tabulce níže uvedeny základní způsoby dotazování dle různých hledisek a jejich hodnocení. Mezi základní přístupy ke sběru dat patří osobní, písemné, telefonické a elektronické (internetové, webové) dotazování (Příbová, 1996, s. 50).



Tabulka 1 Srovnání způsobu dotazování (Zdroj: Příbová, 1996, s. 50 – upraveno autorem)

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické	Elektronické
Výše nákladů	<i>Nízké</i>	<i>Vysoké</i>	<i>Střední</i>	<i>Nejnižší</i>
Náročnost na organizaci	<i>Nízká</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Roste s počtem rozhovorů</i>	<i>Nízká</i>
Míra návratnosti odpovědí	<i>Nízká</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Nízká</i>
Kontakt s respondentem	<i>Žádný</i>	<i>Úzký</i>	<i>Nepříliš úzký</i>	<i>Žádný</i>
Využití v kvant. výzkumech	<i>Omezené</i>	<i>Vysoké</i>	<i>Vysoké</i>	<i>Vysoké</i>
Rychlost provedení	<i>Střední</i>	<i>Střední</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Vysoká</i>

Osobní dotazování je rozhovor mezi tazatelem a jednou osobou nebo skupinou osob (většinou 6 až 10 dotazovaných). Jedná se o nejvšestrannější metodu, umožňuje položit více otázek a mimo jiné umožňuje poznamenat vedlejší informace samotného respondenta (oblečení apod.). Nevýhodou je nutnost školení velkého počtu tazatelů a také fakt, že lidé nejsou v anonymitě a mohou tak záměrně odpovídat nepravdivě. Mezi výhody tohoto dotazování patří, že tazatel může případné nejasnosti vysvětlit. Obvyklá délka je 30 až 45 minut (Příbová, 1996, s. 48).

Písemné dotazování probíhá pomocí anket nebo dotazníků. Dotazovaný si sám rozhoduje, kdy dotazník vyplní, může se ovšem stát, že dotazník nevyplní vůbec. Výhodou může být oslovení velkého počtu respondentů. Mezi nevýhody například patří neschopnost zajistit reprezentativní vzorek, respondent si může přečíst všechny otázky a může tak ovlivnit své odpovědi nebo neovlivnění respondenta tazatelem při nejasnosti nebo nesrozumitelnosti. Délka tohoto dotazování by neměla přesáhnout 20 až 25 minut (Příbová, 1996, s. 49).

Telefonické dotazování patří k častým technikám sběru dat (např. call centra). Výhodou je rychlost a možnost vysvětlení případných nejasností respondentovi, drobnou výhodou naproti osobnímu dotazování může být alespoň částečná anonymita. Délka hovoru by neměla přesáhnout 10 minut (Příbová, 1996, s. 48-49).

Elektronické dotazování je v současné době oblíbenou metodou. Výhodou jsou velmi nízké náklady a rychlost získání a zpracování dat. Je však nutné se zamyslet, jestli má cílová skupina přístup k internetu, případně k počítači, a jsou schopni odpovídat (Příbová, 1996, s. 50).

### **Dotazník**

Oproti anketě je dotazník systematickým průzkumem názorů předem určené skupiny respondentů. Lze nadefinovat jako formulář, který získává potřebné údaje pro řešení zkoumaného problému. Spočívá v získávání velkého objemu informací, má jednotnou předlohu a ulehčuje zpracování velkého množství údajů získaných ze šetření (Hague, 2003, s. 103).

### **Tvorba dotazníku**

Při sestavování dotazníku je důležité myslet na tři úkoly. Jasně stanovit informace, které má dotazník přinést; dotazník musí motivovat a podporovat respondenta ke spolupráci a zájmu a minimalizovat možnost chybné odpovědi (Foret, Stávková, 2003, s. 32-33).

Před sestavením dotazníku je důležité ujasnit si cíl výzkumu a potřebné informace, které chceme pomocí dotazníku získat. Dále je nutné definovat cílovou skupinu a určit způsob, jakým bude dotazování probíhat (osobně, telefonicky, písemně, elektronicky) a způsob distribuce dotazníků (Foret, Stávková, 2003, s. 33).

Stavba dotazníku by měla působit přehledně, systematicky a respondenta by měla zaujmout. Na úvod je vhodné zařadit pár vět, které přiblíží dotazovanému cíl výzkumu, poskytnout informace o délce dotazníku a poskytnout další důležité informace či instrukce k vyplňování (Foret, Stávková, 2003, s. 33-34).

Otázky v dotazníku musí být srozumitelné a jasné. Na úvod je vhodné zvolit zajímavé a jednoduché otázky, později přidávat otázky složitější, ale obsahem pro výzkum důležitější. Na konec dotazníku zařadit otázky o respondentovi samotném. Ulehčením pro dotazovaného je možnost výběru z nabízených možností (Foret, Stávková, 2003, s. 34-35).

### 3 Analýza současného stavu

V této kapitole bude podrobně rozebrána společnost **PiTV – StarMedia s.r.o.** a to postupně její historie, cíle a poslání, organizační struktura a pracovní pozice, dále zákazníci, konkurence a na závěr je provedena analýza současného systému odměňování a motivace pracovníků.

Dále je prostřednictvím metod dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru s pracovníky a rozhovoru s jednatelem společnosti provedena výzkumná část práce. Cílem tohoto výzkumu je zjistit spokojenost se současným nastavením systému hodnocení pracovníků ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. a také zjistit informace pro návrh doporučení změn v tomto systému. Dílčí cíle jsou možnosti motivace pracovníků, odstranění nebo minimalizace demotivace u pracovníků a ohodnotit úroveň a kvalitu komunikace uvnitř podniku.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

##### **Základní charakteristika:**

Název společnosti: PiTV – StarMedia s.r.o.

IČ/DIČ: 03930785 / CZ03930785

Sídlo společnosti: Č. Drahlovského 13, Přerov 75002

Datum vzniku: 26.3. 2015

Předmět podnikání: Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazných záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů.



Obrázek 4 Logo společnosti - Star Media (zdroj: Interní dokumentace společnosti)



Obrázek 5 Logo společnosti - PiTV (zdroj: Interní dokumentace společnosti)

### **Cíle a poslání podniku:**

Dle interní dokumentace podniku lze cíle a poslání podniku definovat takto: *„Původně amatérský projekt kamarádů kolem sportu a žurnalistiky, zaměřující se hlavně na sportovní přímé přenosy, který ale postupem času vedl k založení společnosti a nového média na Přerovsku. Kombinace klasické televize, novin a internetových aplikací přinášející zdarma nejaktuálnější informace, reportáže, živé streamy a fotodokumentace z dění kolem přerovského regionu nejen ze sportu, ale i společenských událostí, kultury a dalších.“*

### **Historie:**

Podnik oficiálně vznikl k datu 26.3. 2015, ovšem jeho základy se datují mnohem dříve. V roce 2011 skupina přátel se stejným koníčkem začala na amatérské úrovni produkovat sportovní přenosy ve městě Přerov bez nároku na odměnu. První utkání tvořené těmito mladíky byly z hokejových a volejbalových zápasů přerovských sportovců. Od roku 2013 se tato skupina rozdělila a zůstali pouze dva zakládající členové, nynější spoluhlavitelé společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.

V úplných začátcích se jeden ze současných majitelů začal při studiu brigádně věnovat práci sportovního redaktora místní regionální televize, ten druhý se při studiu věnoval tzv. „skautingu“, jde o sledování statistik hráčů a týmů převážně z fotbalových utkání. Oba tak měli přehled a zainteresovanost ve sportu, a tak se společně dále věnovali i samotnému produkování těchto zápasů po rozpadu zakládající skupiny.

V roce 2014 založili vlastní internetový a facebookový kanál PiTV (Přerovská internetová televize), kde vysílali vlastní zpravodajství převážně se sportovním tématem.

Tento kanál je aktivní dodnes, věnuje se kromě sportu také aktualitám z regionu. Rok poté došlo k založení společnosti s počátečním kapitálem 20 000 Kč. Společnost PiTV – StarMedia s.r.o. byla po založení vedena dvěma směry, reklamní a zpravodajská činnost pod hlavičkou PiTV a producentská činnost pod názvem StarMedia. Zlomový okamžik pro společnost byl začátek roku 2018, ve které došlo k získání dlouholeté smlouvy se společností Hogmor Media a.e., pro kterou je společnost výhradním dodavatelem sportovních přenosů. Tato spolupráce je stále platná, podnik s touto rakouskou společností do té doby okrajově spolupracoval již od roku 2015.

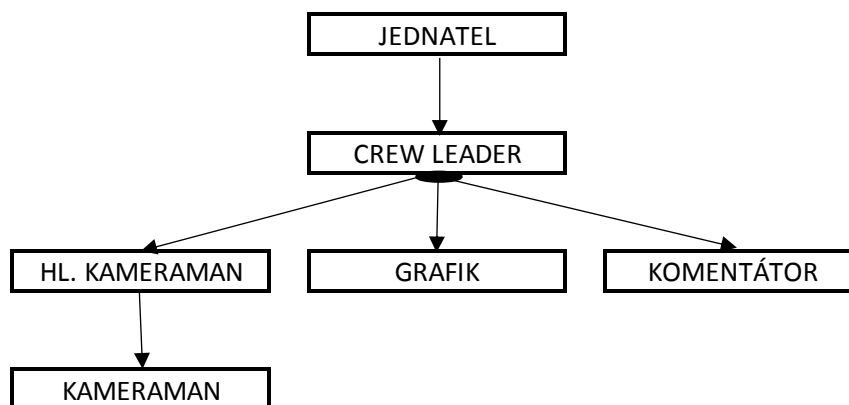
Společnost má zkušenosti ve sportovních odvětvích jako například fotbal, hokej, tenis, volejbal, basketbal, házená, futsal, vodní pólo, autocross, motocross a další. Mezi největší úspěchy patří zkušenosti z přenosů a reportáží do České televize, vysílání do německé stanice Sport, rakouské stanice ORF, tenisový turnaj ATP 250 v Petrohradě a spolupráce s předními českými fotbalovými týmy AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.

### **Služby**

Mediální společnost zajišťující zejména internetové přímé přenosy - ze sportu, kulturních či společenských akcí a dalších. Společnost dále natáčí svatby, plesy, reklamní a produktová videa, firemní akce, školení, semináře a podobně. Společnost se dále věnuje reklamní a zpravodajské činnosti ve svém regionu.

### **Organizační struktura:**

Vzhledem k situaci, kdy podnik využívá externích pracovníků, je těžké stanovit přesnou organizační strukturu. I přesto je pro přehled níže vytvořena základní organizační struktura společnosti, která má za úkol zobrazit postavení jednatele a hierarchii pracovních pozic. Tyto pozice jsou dále specifikovány a měněny podle požadavků zákazníka a jeho objednávky. Největší zájem je o tvorbu živých přenosů, z tohoto důvodu je organizační struktura zaměřena právě pro tento případ.



Obrázek 6 Orientační organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování z interní komunikace)

Společnost vlastní dva majitelé. Dá se tvrdit, že do jisté míry je jeden z majitelů také jednatelem společnosti, který zastává veškerou organizační činnost. Na jednotlivé přenosy je delegována posádka na pravidelných týdenních poradách, a to oběma majiteli ve spolupráci se skupinou crew leaderů. Crew leader je vedoucí posádky, zodpovědný za daný přenos, nadřízený dalším pracovníkům na tomto přenosu a zodpovídá za bezproblémový chod přenosu i celého týmu. Počet pracovníků a obsazení pozic je závislé na požadavcích objednávky.

Společnost má dále ekonomický úsek, který je samostatnou jednotkou a zodpovídá se pouze jednatelům společnosti. Technické zázemí a inovační oddělení (nákup a opravy techniky, vymýšlení nových pracovních postupů atd.) má na starost jeden z externích pracovníků. Každý z jeho návrhů je pak schvalován či zamítnut majiteli společnosti. Je těžké určit další části organizační struktury, pracovníci společnosti mimo svých pracovních povinností zajišťující zakázky společnosti obstarávají také odvětví personalistiky, obchodu i marketingu a jiných.

### **Popis pracovních pozic:**

Společnost se zabývá tvorbou živých přenosů, videí, reklamních spotů, reportáží a podobně, z tohoto důvodu se vytváří různé pracovní pozice, které mohou být dle různých požadavků do jisté míry tvárné. Na tyto pracovní pozice společnost využívá služeb externích pracovníků nebo využívá pracovníky z vlastních zdrojů.

### Crew leader (režie, střih)

Vedoucí pracovník posádky, zodpovědný za veškerou přípravu na pracovní cestu, delegaci a organizaci svého pracovního týmu, plánování cest, technické zajištění přenosu, komunikaci s klientem v cílové destinaci. Při vícedenní pracovní cestě odpovídá i za ubytování posádky. Po příjezdu na místo se spojí s organizátorem, přičemž zjišťuje dostupnost elektrického proudu a internetového připojení. Na samotném přenose rozděljuje funkce členů týmu, určí vedoucího kameramana, pozice dalších kameramanů, případně stanoví, kdo zajistí pozápasové rozhovory. Jeho zázemí je buď v přenosovém voze, nebo na místě stanoveném organizátorem události (např. útroby stadionu či přímo tribuna). Po správném nastavení veškeré techniky a programů komunikuje s odběratelem přenosu a testuje, zda je vše v pořádku. V průběhu přenosu se věnuje režii a střihu v programech vMix, StreamStar, či WireCast. Skrze komunikační zařízení řídí celý tým a zodpovídá za výsledný obraz. Po skončení události dohlíží na sběr veškeré techniky a její správné uložení.

Tento pracovník je tedy v průběhu pracovní cesty nejvíce vytíženým článkem posádky, zvládá práci s veškerou technikou na daném přenose, má organizační schopnosti, měl by umět správně komunikovat jak s týmem, tak i s klienty a organizačními pracovníky na místě konání přenosu, což, vzhledem k cestám do Rakouska či Německa, často probíhá v německém a anglickém jazyce. Navíc musí být i zkušeným řidičem při dlouhých přejezdech mezi cílovými destinacemi.

### Kameraman

Základní stavební kámen posádky. Zodpovídá za vyrovnaní stativu, nastavení všech funkcí kamery a správné technické spojení kamery s přenosovým vozem skrze optické kabely či kabely SDI. Pokud je jeho kamera určena i jako zdroj zvuku, ručí za umístění, připojení a nastavení ručového mikrofону. Při přenosu komunikuje s režii a nabízí své záběry. Podle pozice určené crew leaderem se věnuje buď celkovému (širšímu) záběru, nebo naopak detailnímu záběru, při němž se snaží aktéry přenosu zabírat zblízka. Musí znát funkce kamery nezbytné pro daný přenos, aby v případě změny světelných či jiných podmínek dokázal co nejrychleji reagovat a nastavení kamery zvládl změnit bez zbytečných prodlev. Při nepříznivém počasí nasazuje na kameru i stativ pláštěnky, které

chrání techniku před poškozením. Po skončení přenosu je zodpovědný za správné uložení kamery i stativu do brašny a pečlivě namotává kabeláž na cívky.

### Hlavní kameraman

Tato funkce vzniká pouze na vícekamerových přenosech. Jedná se o jednoho z kameramanů, kterého na místě crew leader určí jako vedoucího. Hlavní kameraman má za úkol dohlédnout na ostatní kameramany, aby veškeré nastavení jejich kamer bylo totožné a nebyly aktivní nežádoucí funkce, což vede k tomu, že např. trávník ve výsledném obrazu na fotbalovém utkání nemění u jednotlivých kamer barvy ze zelené do „zažloutlé“ apod. Pokud jsou po události plánovány rozhovory, např. s trenéry týmů či s hráči, hlavní kameraman tyto rozhovory obstará a zodpovídá za kvalitu jejich obrazu i zvuku. Finanční ohodnocení je u hlavního kameramana oproti řadovým kameramanům vyšší, a to z důvodu větší zodpovědnosti a prací s rozhovory.

### Grafik

Grafik je přítomný v režii, ovládá grafický program *Navis*, v němž může zobrazovat jmenovky aktérů dané události, informace o události; při sportovních zápasech pak skóre, statistiky, střelce gólu, žluté karty, střídání atp. Před přenosem pomáhá kameramanům s přichystáním techniky, poté je jeho úkolem zajistit podklady pro grafiku (při fotbalovém utkání např. sestavy obou týmů). Při přenose vkládá na pokyn crew leadera jednotlivé grafické prvky do vysílaného obrazu. Zároveň sleduje vyváženost barev všech kamer a upozorňuje kameramany, co mají v nastavení změnit. Průběžně kontroluje, zda nedošlo k problémům s internetovým připojením nebo k výpadku elektřiny. Po skončení události opět pomáhá s úklidem a balením vybavení.

### Komentátor

Úkolem komentátora je primárně komentář dané události. Tomu však musí předcházet pečlivá příprava, sběr informací o události, kontrola faktů, aktualit. Pokud znovu využijeme jako příklad fotbalový zápas, pak musí komentátor detailně znát pravidla hry, soupisky obou týmů, informace o hráčích i trenérech, měl by se orientovat v aktuálním dění okolo obou týmů a soutěže, které se účastní. Příjemným bonusem jsou pak „perličky“, tedy zajímavé informace o účastnících klání, kterými komentátor



vyplňuje čas, když se na hřišti zrovna nic neděje. Na samotném přenosu musí být schopen ovládat mixážní pult s mikrofonom a sluchátky, skrze něž putuje jeho komentář do reže. Komentátor je buď externista firmy, nebo jej vybírá klient – např. fotbalový klub AC Sparta Praha si pravidelně dosazuje vlastního komentátora pro přátelské zápasy, který je často doplněn o fanouška Sparty z řad celebrit (David Novotný, Jakub Kohák a další).

### **Zákazníci:**

Společnost PiTV – StarMedia s.r.o. disponuje širokou nabídkou služeb, proto i portfolio zákazníků je velmi široké. Lze je rozdělit na tzv. „jednorázové zákazníky“ a na dlouhodobé zákazníky.

Největší složkou je tvorba přímých přenosů sportovních utkání. Hlavním zákazníkem je rakouská společnost Hogmor media a.e. S touto firmou navázala společnost PiTV – StarMedia s.r.o. spolupráci v roce 2018 a právě díky tomuto partnerství firma prošla velkým rozvojem. Dalšími významnými a dlouholetými zákazníky jsou TVCOM s.r.o., Tipsport a.s. nebo také fotbalové týmy Slavia Praha a Sparta Praha.

Podstatnou složku tvoří zákazníci, kteří služeb využijí pouze jednou anebo v horizontu několika let. Jedná se například o zákazníky s požadavkem o tvorbu reklamního spotu, tvorbu svatebního videa, moderování maturitního nebo jiného plesu a dalších možností z nabízených služeb.

Mezi složku dlouhodobých zákazníků lze zařadit i uživatele a návštěvníky, kteří sledují reportáže na sociálních mediích a oficiálních webových stránkách, kam je podnik pravidelně přidává. Vzhledem k této sledovanosti podnik čerpá dotace pro tvorbu těchto reportáží.

### **Konkurence:**

Vzhledem k velké základně nabízených služeb je také spousta konkurence. Pokud se zaměříme na hlavní výdělečnou činnost společnosti, tvorbu živých přenosů sportovních utkání, můžeme rozdělit konkurenty na dvě skupiny.

První skupinu tvoří „giganti“ v tomto oboru na území České republiky. Jedná se o O2 TV s.r.o., Česká televize (ČT sport) a TV Nova s.r.o. (Novasport). Vzhledem k rozdílům

v technice, personálu a ostatních podstatných faktorech pro tvorbu, mezi které patří například i tržby, není účelné se s těmito konkurenty srovnávat, ale případně navázat spoluprací a dále se tak rozvíjet.

Druhou skupinu tvoří drobné firmy se stejným zaměřením na území naší republiky. Mezi tyto konkurenty je možné zařadit Ponte records Most s.r.o., Livesignal Chomutov s.r.o. nebo Livebox Brno a.s. V porovnání s těmito konkurenty je sledovaný podnik na velmi dobré úrovni a můžeme tvrdit, že je více než konkurenceschopný. Lze tak tvrdit, že podnik se pohybuje někde na rozhraní amatérské a profesionální tvorby. Sobě rovného konkurenta na českém území pravděpodobně nenajde.

### **3.2 Současný systém odměňování:**

Vzhledem k široké rozmanitosti nabídky je systém odměn rozdělen do více skupin. Společnost nemá vlastní zaměstnance, proto je vytvořen určitý sazebník odměn pro externí pracovníky, kterým se společnost řídí. Odměny pracovníků lze rozdělit do tří částí, kterými se společnost zabývá.

Jednu část tvoří jednorázové objednávky, které jsou pro podnik výdělečné jen minimálně. Pro tento případ má společnost orientační sazebník cen, který se odvíjí na základě požadavků zákazníka. Cena roste s nároky, které zákazník vyžaduje. V tomto případě společnost funguje jako „překupník“, nabídne tuto objednávku mezi externí pracovníky, kteří jsou s orientačním sazebníkem seznámeni. V tomto případě daný pracovník komunikuje přímo se zákazníkem a z celkové sjednané ceny mezi externím pracovníkem a zákazníkem má společnost 10 %. V rámci této práce je však tato část systému odměn nepodstatná.

Druhá část je tvořena složkou PiTV (Přerovská internetová televize). Zde firma využívá služeb externích pracovníků, pro které je z velké části tvorba a činnost v této části společnosti zábavou a koníčkem. Je zde stanovená hodinová sazba, která je pro pracovníky podílející se na fungování PiTV odměnou. Tato hodinová sazba je pohyblivá v návaznosti na danou práci a odměnu za ni. Odměna je utajená, v rámci této práce je však tato část systému odměn nepodstatná.

Hlavní a důležitou složkou příjmů tvoří spolupráce s rakouskou společností Hogmor media a.e. Na základě smluvně sjednané ceny přenosu dle způsobu vysílání přenosu, požadavku na počet kamer, požadavku na přenos (např. grafika, opakované záznamy) apod. vychází cena, za kterou společnost nabízí své služby. Na základě této ceny se stanovil sazebník odměn pro externí pracovníky, kteří zastávají různé funkce na daném přenosu. Tento sazebník prošel přelomem roku určitou renovací a je zpracován níže:

### 3.2.1 Základní odměna

#### Přenosy v ČR

Tabulka 2 Současný systém odměn v ČR (zdroj: Vlastní zpracování z interní komunikace)

Počet kamer	Pracovní pozice			
	Crew leader	Grafik	Kameraman	Komentátor
<b>1</b>	2 500	2 000	2 000	2 500
<b>2</b>	2 750	2 000	2 000	2 500
<b>3+</b>	3 000	2 000	2 000	2 500

- Přenosy v zahraničí

Tabulka 3 Současný systém odměn v zahraničí (zdroj: Vlastní zpracování z interní komunikace)

Počet kamer	Pracovní pozice			
	Crew leader	Grafik	Kameraman	Komentátor
<b>1</b>	3 500	2 600	2 600	3 000
<b>2</b>	3 750	2 600	2 600	3 000
<b>3+</b>	4 000	2 600	2 600	3 000

\* Pro přenosy v zahraničí může být pracovníkům přidělen bonus 250 Kč a to v případě cestování dlouhé vzdálenosti na přenos. Bonus náleží každému členu posádky a rozhodnutí o jeho udělení je v pravomocích jednatele společnosti.

V určitých případech bez rozlišení na místo přenosu může vzniknou pozice **vedoucí kameramanů**, kterou určí crew leader z pozice kameramanů nebo grafika. Tato pozice se vytváří při zvýšenosti náročnosti přenosu (např. rozhovory, postavení satelitu apod.). Odměna za tuto pozici činí 250 Kč navíc k odměně.

### **3.2.2 Stravné**

- Stravné pro OSVČ je stanovené na 400 Kč v zahraničí, na 100 Kč v České republice
- Stravné pro DPP a DPČ je stanovené zákonem.

### **3.2.3 Pokuty**

Na základě podnětu crew leadera je možné udělit pracovníkům pokutu prostřednictvím procentuálního stržení částky ze základní odměny. Výše pokuty se odvíjí od míry zavinění daného problému. Rozhodnutí o udělení a výši pokuty podává jednatel společnosti. Stanovená hranice pro maximální možnou pokutu je 1 000 Kč.

### **3.2.4 Benefity**

- Výroční schůze – každoroční setkání všech pracovníků, kteří se během roku zúčastnili některého z přenosů nebo se podíleli na tvorbě či jiné práci pro společnost
- Školení
  - probíhá v rámci podniku, tedy interně
  - některý z pracovníků se zkušenostmi v daném oboru přednáší ostatním pracovníkům
  - doporučené, není povinné

## **3.3 Výzkumná část**

Výzkumná část je rozdělena do tří částí. První a druhou část tvoří dotazníkové šetření a následně strukturované rozhovory s pracovníky společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření, které čekalo respondenta před rozhovorem, bylo zjištěno základní rozdělení a charakteristika respondentů. Po tomto dotazníku čekala na respondenta druhá část výzkumu, tedy strukturovaný rozhovor, který se zaměřil na hlavní cíl výzkumného šetření včetně cílů dílčích. Třetí část výzkumu je složena z rozhovorů s jednatelem společnosti. Tato část má za úkol poznat problematiku z opačného úhlu pohledu.

### 3.3.1 Metodologie výzkumu

Pro realizaci výzkumné části byla zvolena kombinace metody kvalitativní i kvantitativní. Pro zjištění základních informací a charakteristik o respondentech byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen tak, aby byl výstižný a účelný a zároveň krátký, aby respondent nebyl před rozhovorem vyčerpaný. Z důvodu nízkého vzorku respondentů, kteří byli vybráni po konzultaci s majiteli společnosti, s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi ve společnosti, byla pro další postup a přesnost dat výzkumu zvolena kvalitativní metoda šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru. Pro závěr a vyhodnocení těchto rozhovorů byla zvolena metoda shrnujícího protokolu. Třetí část výzkumu tvoří rozhovor s majiteli společnosti, pro závěr a vyhodnocení těchto dvou rozhovorů je zvolena metoda doslovné transkripce.

Výzkum probíhal v období od 1.3. 2021 do 31.3.2021 formou osobního strukturovaného rozhovoru. Před rozhovorem s každým z respondentů proběhlo krátké dotazníkové šetření, na které okamžitě navazoval rozhovor.

Výběr respondentů je po konzultaci s majiteli společnosti určen podmínkami, které jsou zvoleny tak, aby výzkum vycházel z dostatečně přesných a kvalitních dat. Bylo proto nutné zvolit takové pracovníky, kteří mají dostatečné zkušenosti nejen se současným systémem odměň ve společnosti, ale jsou také dostatečně seznámeni s programy a technikou a mimo jiné dobře znají již zaběhlé procesy a postupy uvnitř společnosti. Pro splnění těchto podmínek byly vytvořeny dvě podmínky: vstup do společnosti nejpozději k datu 31.12.2019 a podílení se na nejméně třiceti odvysílaných přenosech či jiných pracích z nabízených služeb společnosti. Tyto podmínky splnilo celkem čtrnáct pracovníků, nicméně jeden z nich odmítl účast. Výzkumu se tak zúčastnilo třináct respondentů (pracovníků) ze společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. a také oba majitelé.

#### **Centrální výzkumná otázka:**

*„Je současný systém odměň dostatečně motivující pro pracovníky ve společnosti?“*

### **Cíl výzkumu:**

Na základě průzkumu zjistit spokojenost se současným systémem hodnocení pracovníků ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. a zjistit data a informace pro návrh doporučení změn v tomto systému.

### **Dílčí cíle výzkumu:**

- Zjistit možnosti motivace pracovníků
- Odstranit nebo minimalizovat demotivaci u pracovníků
- Ohodnotit úroveň a způsob komunikace ve společnosti

### **3.3.2 Dotazníkové šetření:**

Cílem dotazníkového šetření je analýza respondentů. Struktura dotazníku je vedena tak, aby co nejpřesněji charakterizovala pracovníky dle pohlaví; věku; vzdělání a jeho oboru; typu pracovního poměru; dobu ve společnosti a závislosti na příjmu z této společnosti.

### **Výsledky dotazníkového šetření:**

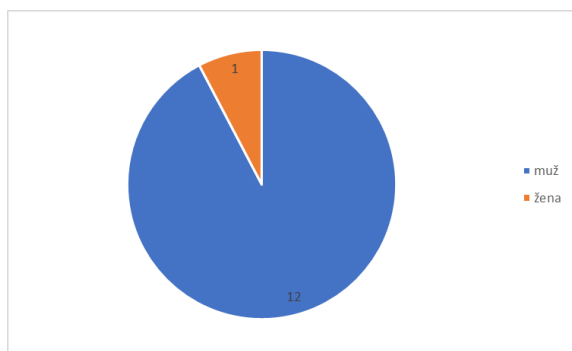
V této části práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a zjištěny základní informace o respondentech, kteří pracují pro společnost. Pro zobrazení výsledků byly vytvořeny tabulky a grafy, které vše přehledně zobrazují.

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 4 Pohlaví respondenta (*zdroj: Vlastní zpracování*)

<i>Pohlaví</i>	<i>Výskyt</i>
Muž	12
Žena	1

Z výsledků vyplývá, že pracovníci společnosti jsou hlavně muži. Společnost aktuálně využívá pro svoji práci pouze jednoho pracovníka ženského pohlaví. Vedení by se tak mohlo zamyslet nad zařazením více žen mezi své využívané pracovníky.



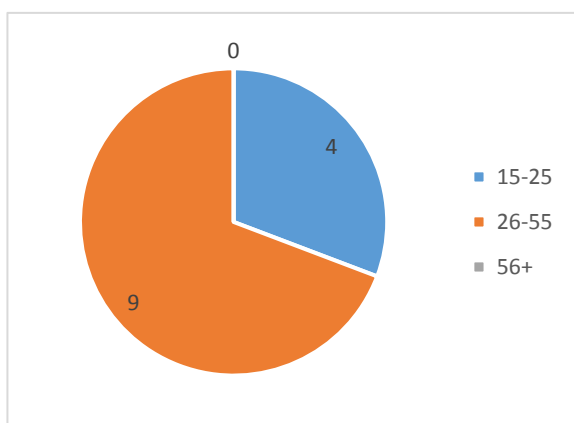
Graf 1 Pohlaví respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Tabulka 5 Věková kategorie respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Věková kategorie	Výskyt
15-25	4
26-55	9
56+	0

Vzhledem k povaze práce a nutnosti znalostí z technického oboru není v práci výskyt lidí nad 56 let. Náročnost a podmínky pro tento druh práce jsou vhodnější pro mladší pracovníky, kteří jsou fyzicky odolnější a jejich znalosti a ovládání moderní techniky jsou na vyšší úrovni. Podnik využívá přibližně jednu třetinu pracovníků pod 25 let, což značí, dává příležitost i mladým nezkušeným lidem.



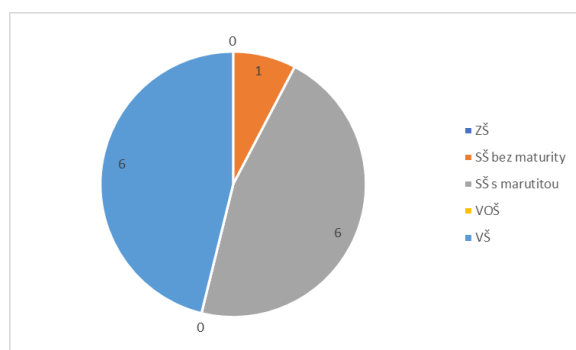
Graf 2 Věková kategorie respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Tabulka 6 Dosažené vzdělání respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Výskyt
ZŠ	0
SŠ bez maturity	1
SŠ s maturitou	6
VOŠ	0
VŠ	6

Pro práci v této firmě není podmínkou mít určité dosažené vzdělání, nicméně z dotazníku vyplývá, že téměř polovina pracovníků ve společnosti dosahuje vysokoškolského vzdělání, zbylá část dotazovaných dosahuje středoškolské vzdělání. Žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání, z čehož vyplývá, že určitá znalost a gramotnost pracovníků je nutná.



Graf 3 Dosažené vzdělání respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Je zaměření Vašeho vzdělání v oboru, ve kterém společnost PiTV – StarMedia s.r.o. podniká?

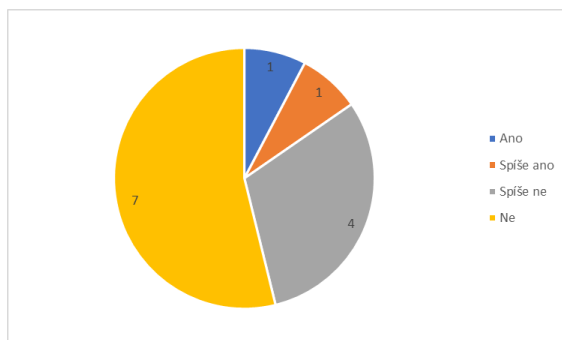
Tabulka 7 Vzdělání/ obor práce respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdělání/Obor práce	Výskyt
Ano	1
Spíše ano	1
Spíše ne	4
Ne	7

Čtvrtá otázka navazuje na tu předchozí a má určit, kolik respondentů má své vzdělání v oboru podnikání společnosti. Z dotazníku vyplývá, že dva pracovníci ze třinácti, přibližně 15 %, vidí svoje dosažené vzdělání v tomto oboru. Společnost tedy neklade důraz na dosažené vzdělání, případně na jeho zaměření. Na zvažení je zaměření se na



technické a mediální školy a například oslovit některé absolventy pro navázání spolupráce s nabídkou zkušenosti v oboru.



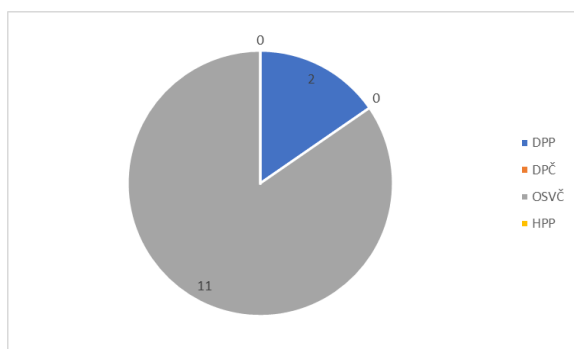
Graf 4 Vzdělání/ obor práce respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jaký je Váš pracovní poměr ve společnostech?

Tabulka 8 Pracovní poměr respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní poměr	Výskyt
DPP	2
DPČ	0
OSVČ	11
HPP	0

Z výsledků této otázky je patrné, že ve většině případů společnost využívá služeb osob samostatně výdělečně činných. Žádný z respondentů není zaměstnancem, pouze ve dvou případech byla uvedena odpověď dohody o provedení práce. Práce pro podnik je velmi specifická, nicméně tato otázka vytváří myšlenku ohledně Schwarzova systému.



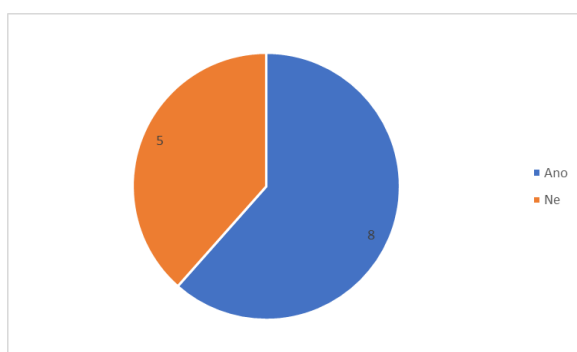
Graf 5 Pracovní poměr respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Je práce ve společnosti Váš hlavním zdrojem příjmů?

Tabulka 9 Zdroj příjmů respondenta (*zdroj: Vlastní zpracování*)

<i>Hlavní zdroj příjmů</i>	<i>Výskyt</i>
Ano	8
Ne	5

Z odpovědí je patrné, že menší polovina respondentů nemá tuto práci jako svůj hlavní zdroj příjmů. Může to zvyšovat obavy z nedostatečně odvedené práce, jelikož přístup a nasazení může být nižší než u pracovníků, kteří na příjem od společnosti spoléhají. Nicméně stále je tato práce hlavním zdrojem příjmů pro většinovou část pracovníků.



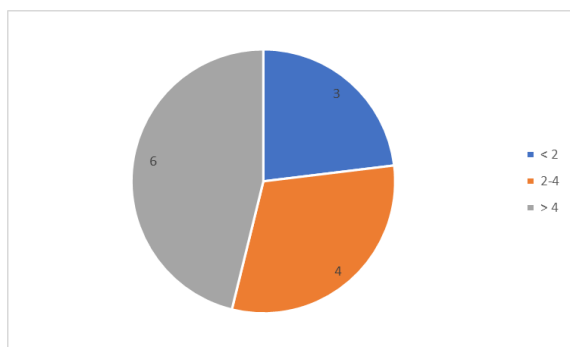
Graf 6 Zdroj příjmů respondenta (*zdroj: Vlastní zpracování*)

Otázka č. 7: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Tabulka 10 Doba ve společnosti respondenta (*zdroj: Vlastní zpracování*)

<i>Doba ve společnosti</i>	<i>Výskyt</i>
< 2	3
2-4	4
> 4	6

Z výsledků je patrné, že pracovníci ve společnosti jsou ve dlouhodobé spolupráci. Drtivá většina se ve společnosti pohybuje déle než dva roky, téměř polovina dokonce déle než čtyři roky. Výsledky mohou být lehce zavádějící z důvodu stanovených podmínek pro výběr respondentů, nicméně pro účely této práce to bylo nutné.



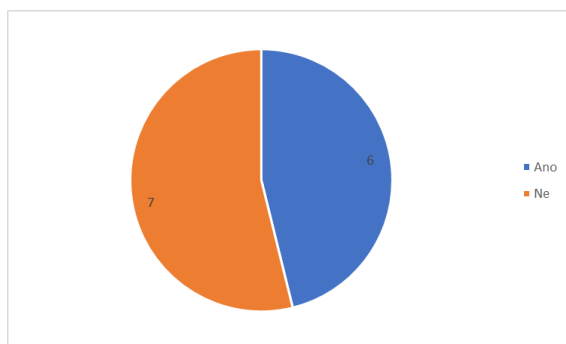
Graf 7 Doba ve společnosti respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Je tato práce Vaše první zkušenost v oboru, ve kterém společnost PiTV – StarMedia s.r.o. podniká?

Tabulka 11 Zkušenost v daném oboru respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

Zkušenost v oboru	Výskyt
Ano	6
Ne	7

Tato otázka ukázala, že společnost si pracovníky vychovává a zaučuje bez jakýchkoliv znalostí a zkušeností s tímto oborem, nicméně využívá také služeb zkušenějších. Mezi znalosti je nutné také počítat znalost sportu, který je produkován. V některých případech lze říct, že tato znalost je často důležitějším faktorem než znalost kamer a techniky spojené s produkcí přenosu, protože tato znalost se získává rychleji než znalost sportovního směru, která je získávána dlouhé roky.



Graf 8 Zkušenost v daném oboru respondenta (zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.3 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor probíhal způsobem osobního setkání v prostorách společnosti za dodržení všech bezpečnostních opatření. Ve třech případech tento

rozhovor probíhal pomocí aplikace Facetime z důvodu náročnosti na setkání. Všechny rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány.

Cílem strukturovaného rozhovoru je pomocí otázek zjistit od pracovníků ve společnosti jejich názor a pohled na současný systém odměn ve společnosti a dále poznat, co má pozitivní nebo negativní vliv na motivaci, respektive demotivaci, jak si podnik váží svých pracovníků a jejich schopností, a také jak jsou spokojeni s úrovní a kvalitou komunikace uvnitř společnosti. Pro závěr a vyhodnocení těchto rozhovorů byla zvolena metoda shrnujícího protokolu.

### **Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru:**

**Otázka č. 1:** Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

Na úvod byla zvolena otázka, která respondentu uvolní a nebude působit složitě, příliš zvládnutě, jak respondent negativně naladí pro zbylou část rozhovoru. Dalším aspektem otázky bylo respondentu rozmluvit pro další části rozhovoru tak, aby byla získána rozsáhlá a vypovídající data, která by měla pro práci význam. V naprosté většině tomu tak bylo, pracovníci se poměrně otevřeli a svoji odpověď řekli podrobně. Otázka mimo jiné vypovídá o způsobu, jak se jednotliví pracovníci ke společnosti dostali a jakým způsobem společnost získává nové pracovníky. Na základě odpovědí respondentů byly vytvořeny skupiny, které tvoří jednotlivé odpovědi se stejným významem.

### **Skupina I. – Během nábory nových pracovníků v roce 2019**

Hned tři z respondentů (č. 2, 9, 13) nastoupili ve stejný čas přibližně před dvěma lety. V této době společnost hledala pracovníky hlavně na pozici kameramanů. Jeden z respondentů (č. 13) právě dokončil vysokou školu a hledal pracovní pozici, která by se mu zamlouvala. Dále uvedl: *„Můj kamarád, který ve společnosti už pracoval, se mi zmínil o této práci, dal mi kontakt na majitele a já si domluvil schůzku. Bylo to docela rychlé.“* Respondent č. 9 se ke společnosti dostal velmi podobným způsobem ve stejné době přes známého, který jej doporučil majiteli. Naproti tomu respondent č. 2 využil jinou cestu přes inzerát, odpověděl slovy: *„Do společnosti jsem se dostal přes inzerát před přibližně dvěma lety, který jsem zahlídl na Facebooku. Zareagoval jsem na něj, poslal životopis a jel na schůzku s majitelem.“*

## **Skupina II: - Přes jiného pracovníka / známého ve společnosti**

V této skupině respondenti uvedli, že se ke společnosti dostali přes známého nebo pracovníka, který byl již se společností spojen. Většinou od známého dostali kontakt na jednatele společnosti, se kterým si domluvili schůzku a určili podmínky, podle kterých budou obě strany spokojeny. Respondent č. 12 dokonce uvedl, že šlo o náhodu, kdy se neplánovaně střetl s jedním z pracovníků a zmínil se o své zálibě v natáčení, následně uvedl: *„Ten tuto informaci sdělil majitelům a přes sociální sítě jsme spojili a zanedlouho jsem jel na první přenos.“* Respondent č. 5 měl jinou cestu, ovšem také přes známého. Tento respondent se zaměřil na zpravodajskou část společnosti se zájmem o pozici redaktora, kterou v té době dle známého společnost chtěla obsadit. Dále respondent uvedl: *“...sehnala (jsem) si přes tohoto známého kontakt na jednatele, který opravdu hledal redaktora. Tak jsem po pohovoru do společnosti nastoupila.“* Respondent č. 10 se znal s příbuzným jednatele, který ve společnosti také pracoval. Mimo jiné znal také dalšího z pracovníků, u kterého si informace o společnosti ověřil a poté se spojil s majitelem a domluvil se na spolupráci. I respondenti č. 9 a č. 13 svým způsobem práci ve společnosti získali skrz známého, ale jejich odpověď spadá také do Skupiny I.

## **Skupina III. – Přímo přes jednoho z majitelů**

V této skupině odpovědi jsou zahrnuty odpovědi, které v cestě do společnosti neměli žádného prostředníka v podobě jiného pracovníka, ale respondenti byli osloveni přímo od jednoho z majitelů společnosti. Respondent č. 1 a respondent č. 4 jsou u společnosti od založení v roce 2015. V této době jednatel společnosti oslovil respondenta č. 4 s prací komentátora na hokejovém utkání, zůstali v kontaktu a po ukončení svého studia se práci ve společnosti věnoval naplno. Naproti tomu respondent č. 1 znal oba majitele, v odpovědi uvedl: *„To jsme seděli s Martinem (pozn. jeden z majitelů), který se mi zmínil o jeho společnosti. Pak jsme sedli i s Markem (pozn. druhý z majitelů) a přidal jsem se do týmu.“* Speciální případ této skupiny je respondent č. 8, který je bratr jednoho z majitelů, který neváhal a v době nedostatku pracovníků v začátcích chtěl bratrovi pomoci.

#### Skupina IV. – Setkání během své pracovní činnosti

Další čtyři respondenti (č. 3, č. 6, č. 7, č. 11) se k práci dostali při jiné (vlastní) činnosti, která je spojíla s touto společností. Jeden z nich uvedl: „*Ve své běžné práci programuji, firma potom toho chtěla více. Nakonec mě majitelé oslovili i na samotné přenosy a práci na přenosech. Bylo to pro mě zajímavé, tak jsem to vyzkoušel.*“ Respondent č. 6 se věnoval tvorbě videí na amatérské úrovni, znal se s jedním z majitelů a po pár měsících fungování společnosti se spojili. Byl osloven na výpomoc a neváhal se posunout na další úroveň v tomto oboru. Respondent č. 3 se věnoval vlastní práci na utkáních v hokejovém klubu, kde společnost přijela vysílat jedno ze svých utkání. „*Během zápasu jsme se dali do řeči a vyměnili si kontakt. Pak se mi ozval s pomocí při přenosech v zahraničí a já jsem nabídku přijal.*“, doplnil ve své odpovědi. Respondent č. 7 měl cestu přes vlastní činnost také, nicméně jako jediný se své tvorby a projektu nechtěl vzdát a nabídce spolupráce ve společnosti dlouho odolával do doby, než ho situace donutila. V rozhovoru uvedl, že „*Poté jsem zainvestoval do své techniky a získal pracovní nabídky, které jsem nebyl schopný zvládnout. Dostal jsem kontakt na přerovskou společnost a část svých nabídek jim přenechal.*“ Za několik málo měsíců s spolupráce rozjela ve větší míře, nyní má možnost rozvíjet sebe i tuto společnost.

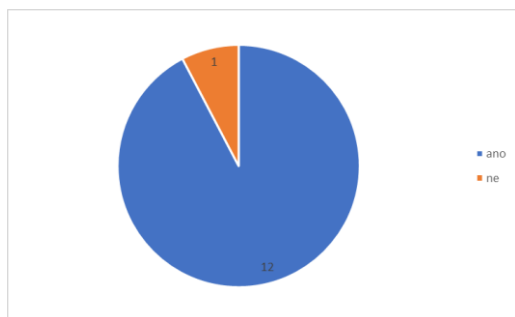
Ze získaných odpovědí je patrné, že společnost pochází z menšího města, kde má každý některého známého nebo kontakt, přes který se se společností střetl. Většinou se jednalo o situace přes známého, přímo přes majitele anebo se respondent setkal se společností při vykonávání vlastní činnosti. Pouze jeden respondent uvedl, že se do společnosti dostal přes reakci na inzerát. Společnost PiTV – StarMedia s.r.o. tak působí, že pracovní prostředí je přátelské nejen mezi pracovníky, ale i s majiteli společnosti. Z odpovědí lze tvrdit, že podnik preferuje doporučení od svých pracovníků například před nábořem či získáním cizích neznámých pracovníků.

**Otázka č. 2:** Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

Cílem druhé otázky bylo zjistit, jak pracovníci vnímají samotnou odměnu, která je v současné době nastavena za danou práci. Druhá část otázky byla zaměřena na samotný

system, zda pracovník vnímá nějaké nesrovnalosti, popřípadě jaké a jakým způsobem by viděl cestu pro zlepšení. Cílem bylo zjistit, kde pracovníci vnímají problémy a situace, které vznášejí myšlenku nerovností v problematice odměňování a systému hodnocení.

První část otázky (Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná?), která se zaměřuje na spokojenost s výší odměny, byla zpracována do grafu pro přehlednost výsledků. Z grafu níže je patrné, že pouze jeden respondent není spokojený s odměnou, uvedl: *„A samotná i odměna by mohla být vyšší. Majitelé o tom dříve hovořili, ale nic se nezměnilo. V porovnání s konkurencí a cenou zahraničních společností v tomto oboru, jsme pod cenou.“* Respondent č. 7 uvedl odpověď: *„Záludná otázka, ano i ne. Ve většině případů je odměna dostatečná, ale jsou výjimky, kdy není.“* Z kontextu celé odpovědi však vyplývá, že se přiklání k odpovědi ano. Ostatní pracovníci jsou dle svých odpovědí spokojeni s nastavenou výší odměny. Pro příklad respondent č. 4 použil slova: *„Aktuálně je odměna na poměry v tomto regionu nadstandardní.“* Respondent č. 11 uvedl: *„Pokud mám hodnotit slovem dostatečná, tak určitě je.“* Ostatní pracovníci použili slova jako *„odměna je dobrá“*, *„jsem s odměnou spokojený“*, *„odměna je zajímavá“* a podobně.



Graf 9 Spokojenost s odměnou za vykonanou práci (zdroj: Vlastní zpracování)

V další části otázky bylo pracovníky rozvedeno, kde vidí problém nebo nejasnosti v současném systému. Dle jejich reakcí potom byly odpovědi rozděleny celkem do čtyř skupin.

### **Skupina I. – Vzdálenost / odměna**

U většiny respondentů (č. 5, č. 6, č. 7, č. 8, č. 9, č. 11, č. 12, č.13) bylo v odpovědi určitým způsobem zmíněno, že se v systému odměn nebere ohled na vzdálenosti do místa výkonu práce. Respondenti vnímají časovou a fyzickou náročnost v době strávené na

cestě do dané destinace, která není zohledněna. Respondent č. 13 ve své odpovědi uvedl na příkladu: „*Záleží na místě, kde se práce provádí. Pokud se jede do Vídně, je to slušné. Ale pokud je jede někam dál, třeba Salzburk, je to horší. Pokud se to přepočítá na hodinovou sazbu, rozdíl tam je a nezachrání to ani ten bonus, který tam je na delší vzdálenosti.*“ Podobně reagoval i respondent č. 9: „*Za zamyšlení by stály i rozdíly v odměnách podle vzdálenosti, nějaké náznaky už existují, dalo by se to však propracovat lépe.*“ nebo respondent č.8: „*Problém je práce v Rakousku. Nepřijde mi férové, že je všude stejná odměna, i když někdo naježdí o několik set kilometrů víc.*“ Oproti tomu respondent č. 12 vidí tento problém také, ovšem oceňuje i snahu vedení společnosti slovy: „*Jde vidět snaha, že se třeba zavedl bonus za delší vzdálenosti, který dřív nebyl. Ale není vždy přidělen a není ani dostatečně adekvátní*“. Odpovědi respondentů č. 5, č. 6, č. 7 a č. 11 jsou shodné s tvrzeními výše zmíněných respondentů, které také řeší otázku zapojení vzdálenosti do odměny.

### **Skupina II. – Nový / Zkušený pracovník**

Respondenti, jejichž odpovědi byly zařazeny do této skupiny, řeší myšlenku nového pracovníka a toho současného a v jejich odměně. Tito respondenti cítí, že odměna pro nového pracovníka bez znalostí této práce by neměla být stejně vysoká jako odměna těch pracovníků, kteří se této práci věnují déle a jejich znalosti a zkušenosti jsou na vyšší úrovni. „*Například není žádný rozdíl mezi kameramanem, který kameru zná a umí s ní a někým, kdo teprve začíná a jeho výkon je značně slabší,*“ uvedl respondent č. 5. Odpověď respondenta č. 9 byla podobná: „*Myslím si však, že by se mohly dělat rozdíly mezi nováčky a zkušenějšími pracovníky. A to proto, že v momentě, kdy přijde do firmy někdo, kdo neumí pracovat s technikou a kamerami, musejí se mu samozřejmě zkušenější pracovníci věnovat, nastavit mu techniku, všechno mu vysvětlit.*“ Respondent č. 12 navíc zmínil i zkušební dobu, která u externích pracovníků nebývá zvykem, slovy: „*Taky situace ohledně nových pracovníků, chybí něco ve smyslu zkušební doby, například zaučovací doba pro nové lidi ve firmě, kde by byla nižší odměna.*“

### **Skupina III. – Nespecifikovaný problém v hodnocení**

Někteří z pracovníků ve své odpovědi uvedli, že systém má určité rezervy, které by chtělo doladit nebo dotáhnout. Dva z těchto pracovníků například uvedli, že problémy



v současném systému určitě jsou. Důvodem mohlo být, že nechtěli o dané problematice dále přemýšlet a zdůvodnit svůj pohled anebo nedokázali určit, co přesně jim vadí nebo kde vidí samotný problém v systému odměňování. Respondent č. 1 řekl: *„Má to nějaký mouchy, ale v celku je to asi v pohodě, pro všechny stejné.“*. Respondent č. 10 uvedl: *„v rámci základních možností je systém nastaven relativně spravedlivě, ale má určité nedostatky, které by chtělo vylepšit nebo dotáhnout.“*

#### **Skupina IV. Ostatní odpovědi**

Zajímavé je, že pouze jediný respondent (č. 2) uvedl, že se systémem nemá žádný problém a odpověď dále rozvedl rozšířil slovy: *„O ostatní se nezajímám, pro mě je odměna OK, takže jsem spokojený.“* Naproti tomu respondent č. 4 nevidí problém v samotné odměně, která je podle jeho názoru atraktivní, ale zaměřil by se na motivaci: *„Možná v oblasti motivace, aby si pracovníci nejezdili pouze pro odměnu. Myslím si, že je prostor, jak udělal systém ještě lepší než mít pouze pěknou odměnu.“* Respondent č. 3 vidí nesrovnalosti v problematice jasného rozdělení pozic a následnou odměnu za tyto pozice. Další z respondentů (č. 1) svoji odpověď doplnil o problém ohledně nároku stravného slovy: *„A taky tam je ještě stále nějaký nepořádek ve stravném.“*

Z odpovědí je zřejmé, že respondenti nemají problém se samotnou výší odměny, se kterou jsou v naprosté většině spokojeni. Nejčastěji ovšem vidí problém, že je tato odměna fixní (odměna se liší dle místa výkonu v ČR a zahraničí) a nerozlišuje vzdálenost, kterou je nutné urazit do dané destinace. Někteří by rádi změnili odměnu pro nové pracovníky tak, aby odměna vystihla i odvedenou práci. Někteří z respondentů vidí nedostatky v systému, které blíže nespecifikovali.

#### **Otázka č.3: Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou pracovníci motivováni, co je motivuje k lepším výkonům a jaké motivační prostředky preferují. V této oblasti má podnik samozřejmě určité rezervy, hlavním důvodem je využívání externích pracovníků, tudíž je složité vymyslet vhodný systém pro jejich motivaci mimo finanční ohodnocení. Odpovědi byly rozděleny do skupin tvořených odpověďmi se stejným znakem.

### **Skupina I. – Finance**

Samozřejmě u externích pracovníků je vnímána samotná odměna jako hlavní zdroj motivace. Finance byly uvedeny v odpovědích celkem 8x (respondent č. 2, č. 3, č. 4, č. 5, č. 9, č. 10, č. 11, č. 12), ostatní pravděpodobně odměnu nepočítají nebo uvedli jiné důvody. Zajímavá byla odpověď respondenta č. 2, který uvedl: *„Samozřejmě i finance, ale ty jsou až na druhém místě.“* Naproti tomu respondent č. 11 nevidí žádnou další motivaci vyjma té finanční, odpověděl slovy: *„Existuje nějaká motivace? Dostávám peníze, to je asi jediná motivace.“* Pro ostatní je primární motivací odměna, respondent č. 9 uvedl: *„Jednou z motivací jsou určitě peníze, které jsou nezanedbatelné.“* Podobně se vyjádřil i respondent č. 5 slovy: *„Myslím si, že je to hlavně finanční odměna.“*

### **Skupina II. – Příjemné pracovní prostředí**

Odpovědi shrnuté v této skupině se zaměřily na pracovní atmosféru, která ovlivňuje motivaci pracovníků. Pro tyto respondenty je důležité, aby panovala dobrá nálada a bylo všemi pracovníky vytvářeno příjemné pracovní prostředí. Pro představu respondent č. 4 uvedl: *„Dalším zdrojem je pracovní prostředí. Dobrá, přátelská atmosféra mezi námi pracovníky, což dělá práci příjemnější.“* Odpovědi ostatních se shodují s tímto tvrzením, důležité je příjemné pracovní prostředí a dobrá nálada v týmu, která je tvořena hlavně pracovníky.

### **Skupina III. – Práce je i zábava**

Respondenti v této skupině nejčastěji uvedli větu: *„Baví mě to.“* Tento výrok zmínili respondenti č. 2, č. 3, č. 6, č. 7 a č. 13. Respondent č. 2 postavil motivaci zainteresovanosti v tomto oboru nad samotnou finanční odměnu, respondent č. 7 dále odpověděl: *„Dále mi společnost nabízí prostor, abych pracoval na věcech, které jsou mi blízké a dělám je rád.“* Respondent č. 6, kterého práce baví, dále motivuje vnitřní soutěživost a snaha být nejlepší, uvedl: *„A i když se o to nikdo moc nezajímá, já se snažím být vždycky ten nejlepší kameraman na přenose pro moji vlastní potřebu.“* Respondent č. 13 se téměř shoduje s odpovědí respondenta č. 6, nicméně neuvádí pro svoji vlastní potřebu, ale z důvodu získávání důležitějších a zajímavějších přenosů, chce vylepšit své postavení ve společnosti. Ve své poslední větě odpověděl respondent č. 2 slovy: *„Je to prostě práce,*

*ale pro mě i zábava. Nejdůležitější do práce, jak to zažívají někteří lidé,*“ tato věta je svým způsobem pojmenovala celá tato skupina odpovědí respondentů.

#### **Skupina IV. – Ostatní odpovědi**

Zde patří respondenti, kteří uvedli hlavní zdroj motivace a doplnili ho o situaci, která zazněla nanejvýš u dvou respondentů. Respondenti č. 4 a č. 9 shodně doplnili odpověď o motivační faktor práce ve sportovním odvětví, ve kterém se cítí příjemně. Respondent č. 8 je příbuzným spolumajitele společnosti, proto uvedl: *„Pro mě osobně je největší motivací to, že se jedná o rodinný podnik. Záleží mi na firmě a snažím se pomoci bratrovi. Chci, ať je firma prosperující a nadále roste.“* Naproti tomu respondent č. 10 uvedl úplně jiný důvod kromě samotné finanční odměny, odpověděl slovy: *„Motivace asi pramení z mého vnitřního pocitu dělat věci tak, aby byly v pořádku a tak, jak mají být a já sám jsem s tím byl spokojený. Je to moje vizitka, takže se snažím práci dělat poctivě.“*

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejdůležitějším faktorem jejich motivace je samotná odměna. Tento fakt se dal předpokládat, protože se jedná převážně o OSVČ. O to důležitější je správně nastavený systém odměn. Dále v rozhovorech nejčastěji zazněla odpověď týkající se příjemného pracovního prostředí, dobré nálady v týmu a přátelské atmosféry, která se odvíjí od rozpoložení jednotlivých pracovníků. Pro mnohé z pracovníků je tato práce v oboru, který je baví a naplňuje, což je ideální motivace pro pracovníky v každém pracovním odvětví. Mezi další odpovědi se například řadí vnitřní motivace dělat věci správně anebo snaha dále rozvíjet podnik, který je v rodině.

**Otázka č. 4:** Co má naopak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují nízké pracovní nasazení, demotivují pracovníky nebo působí na jejich špatnou pracovní morálku. Otázka navázala na předchozí otázku motivace a zaměřila se naopak na demotivaci. Pro společnost je také důležité vědět, co způsobuje tyto negativní faktory. Může se tak zaměřit na odstranění těchto faktorů nebo alespoň jejich dopady minimalizovat.

### **Skupina I. – Špatná atmosféra v týmu nebo chování kolegů**

Podobně jako v předchozí otázce působí motivaci pracovníků pozitivně dobrý kolektiv a příjemné pracovní prostředí, nyní několik z respondentů uvedlo opačnou situaci, která snižuje pracovní morálku a nasazení. Dobré vztahy mezi pracovníky jsou samozřejmě základ, ovšem může nastat situace, kdy spolu musí jet pracovníci, kteří si nesedí, jak uvedl respondent č. 8: *„Každý jsme jinak nastavení a nerozumím si povahově a názorově úplně se všemi.“*. To pak může mít negativní dopad nejen na tyto dva pracovníky, ale na celý tým, jak ve své odpovědi uvádí respondent č. 6: *„Určitě mi vadí, pokud jedu v týmu s někým, kdo je otrávený a negativně naladěný. Tuto náladu pak často přenese na ostatní nebo rovnou do celého týmu.“*

### **Skupina II. – Cestování a dlouhé vzdálenosti**

Celkem čtyři respondenti uvedli, že vliv na jejich demotivaci má dlouhá vzdálenost do cílové destinace a s tím spojené náročné cestování, případně nedostatek spánku. Respondent č. 4 uvedl: *„Osobně nemám problém s cestováním, ale v některých případech jsou cesty velmi náročné. Někdo to může mít mnohem horší než já, cestovat nebo dokonce řídit v noci nebo v brzkých ranních hodinách je nepříjemné.“*. S tímto tvrzením lze srovnat také odpovědi respondentů č. 3 a č. 8. Respondenta č. 13 demotivuje pocit, že jezdí delší vzdálenosti než ostatní, odpověděl takto: *„Někdy mám taky pocit, že jezdím pouze delší vzdálenosti a ostatní mají kratší cesty na přenosy.“*

### **Skupina III. – Pracovní podmínky**

Respondenti ve svých odpovědích, co způsobuje demotivaci, uvedli špatné pracovní podmínky. Respondent č. 3 svoji odpověď zaměřil na špatné počasí, jako je déšť nebo teploty pod bodem mrazu. Naproti tomu respondent č. 10 uvedl: *„Špatně nastavené procesy nebo činnosti, ve kterých nevidím z některého důvodu smysl.“* S tímto tvrzením se do jisté míry ztotožňuje odpověď respondenta č. 12, který odpověděl: *„Demotivuje mě, pokud se na přenose celkově nic nedaří. Jsou špatné pozice pro kamery, je špatné internetové připojení, nepříjemný správce stadionu a tak dále. Prostě když se kazí všechno, co se dá.“* Naproti tomu respondent č. 11 vidí problém jinde, uvedl: *„Skončí se*

*v pozdních hodinách a ráno se brzo vstává a jede nanovo. Člověk si neodpočine, je to hrozně náročné, ještě když je toho víc v krátkém období. “*

#### **Skupina IV. – Ostatní odpovědi**

Mezi ostatní odpovědi, které byly v rozhovorech uvedeny, patří práce převážně o víkendech a zavedený systém trestů. Druhou zmíněnou odpověď uvedl respondent č. 13 se slovy: *„Horší pro mě je nastavený systém trestů, který není zaveden v opačném případě jako odměna za kvalitně podaný výkon. Existuje pouze trest, nikoliv bonus.“* Respondent č. 4 se shodl s respondentem č. 2, který uvedl odpověď: *„Možná bych zmínil, že jde práci převážně o víkendech. Mě se to naštětí tolik netýká, protože žena teď pracuje taky na volné noze a vyjdeme si vstříc. Ale pro běžný život je ta práce hlavně o víkendu demotivující.“*

Pokud demotivaci způsobují problémy, které podnik nemůže odstranit, měl by se je snažit alespoň minimalizovat. V některých případech je to těžké, jako například s počasím nebo prací převážně o víkendech. Nicméně pokud se jedná o vztahy mezi pracovníky nebo o pracovní podmínky, určitý prostor pro zlepšení této situace společnost má. Další zmiňovaná odpověď je ve spojení se vzdáleností a dlouhým cestováním, které je vyčerpávající a demotivující. Byla také zmíněna problematika malusu, ale žádného bonusu nad rámec základní odměny.

**Otázka č. 5:** Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněni nejen financemi? Pokud jste nespokojení, vysvětlete proč.

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry je respondent spokojený se svým přínosem, a také zjistit, jak vnímá své postavení vzhledem ke společnosti. Otázka se také zabývala tím, jakým způsobem společnost tyto informace a zpětnou vazbu dává pracovníkovi najevo. V případech, kdy pracovník nebyl spokojený a cítil, že jsou situace, kde by udělal změny, měl tuto odpověď dále rozvést. Dle získaných odpovědí jsou vytvořeny tři skupiny.

### **Skupina I. – ANO bez výhrad**

Z otázek respondentů této skupiny je patrné, že se cítí dostatečně doceněni a nemají žádné další výhrady. Například odpověď respondenta č. 2 zněla: *„Vzhledem k tomu, že ve firmě nejsem až tak dlouho, a tak k mým zkušenostem, jsem spokojený. Samozřejmě jsou kolegové, kteří dostávají více prostoru, ale jsou ve firmě déle a chápu, že prostě mají přednost. Zase mě to nutí se posouvat a zlepšovat se.“* Respondenti č. 4 a č. 13 navíc uvedli, že jim tato společnost dala nové přátele, se kterými se stýkají i mimo pracovní povinnosti.

### **Skupina II. – ANO s menšími výhradami**

Většina respondentů zvolila odpověď ano, ale doplnila svoji odpověď o menší výhrady, které vyžadují vylepšení. Respondent č. 1 odpověděl slovy: *„Myslím si, že ano. Samozřejmě nějaké to „ale“ bych našel, ale celkově jsem spokojený. Více se třeba zaměřit na zpětnou vazbu, komunikovat v klidu a nekřičet během přenosu, vyříkat si to po přenosu a vysvětlit si, co se stalo špatně.“* Zpětná vazba, ať už negativní nebo pozitivní, chybí také respondentovi č. 9, který by rád doplnil tuto zpětnou vazbu například o drobnou bonusovou odměnu navíc. Tento bonus nad rámec základní odměny zmínil například respondent č. 10 slovy: *„Například ve formě nějaké odměny navíc, například při dlouhodobě správně vykonané práci nebo v podobě nadstandardně zvládnutých úkolů, které mi byly zadány. Ve společnosti mi pro všechny pracovníky chybí ohodnocení ve formě mimořádného nebo motivačního typu nad rámec garantované odměny za práci. Existuje pouze pokutový řád.“* Stejný názor zastává také respondent č. 4 a č. 12.

### **Skupina III. - NE**

Na otázku odpověděla „ne“ dvojice respondentů, respondent č. 5 byl poněkud stručný, uvedl: *„Necítím. Myslím si, že by bylo vhodné více slovního hodnocení od vedoucích pracovníků, případně majitelů společnosti.“* Druhý nespokojený respondent (č. 5) uvedl, že se cítí být nedoceněný vzhledem ke svým znalostem a zkušenostem z podobného prostředí, dále odpověď rozvedl slovy: *„Také mě mrzí, že se mi nedostává prostoru na projevení mého názoru, který by mohl být přínosný vzhledem k mým*

*zkušenostem. Kameramansky jsem určitě mezi pracovníky ve společnosti nadstandardní, ale nemyslím si, že by to vedení společnosti vnímalo a docenilo.“*

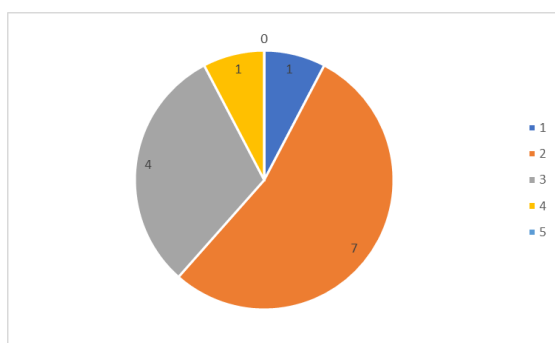
Z této otázky vyplývá na základě odpovědí respondentů relativně kladná zpětná vazba. Dva případy ze třinácti jsou negativní reakce, bylo by vhodné se na tyto věci zaměřit a snažit se je napravit. I od spokojených pracovníků s doceněním ve společnosti přišlo pár návrhů, a to zlepšit zpětnou vazbu a také by rádi získali nárok na mimořádnou odměnu ve formě bonusu za práci nad rámec svých povinností.

**Otázka č. 6:** Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem hodnotí své znalosti, dovednosti a orientaci v technickém i sportovním oboru dohromady samotní pracovníci. Pro jednotnost a přehledné určení výsledků je využito školní stupnice hodnocení známkou 1, 2, 3, 4 a 5 (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný). V další části měli respondenti za úkol zdůvodnit zvolenou známku a uvést, kde například vidí své slabiny nebo silné stránky. Pro společnost jsou u pracovníků podstatné tři základní charakteristiky – znalost využívaných programů, znalost používané techniky a zainteresovanost ve sportu (převážně fotbal).

Pro přehlednost a zobrazení výsledků známkování byl zvolen graf níže (Graf 9 XY). Z výsledků lze vyčíst, že své znalosti na velmi dobré úrovni označil pouze jediný pracovník. Důvodem je, že je respondent také pracovníkem, který dané programy vybírá a tvoří. Uvedl: *„Techniku mám na starost já sám, programy jsem důkladně poznal a mám v nich přehled.“* Naopak ani jeden nezvolil známku nedostatečnou, nicméně mezi respondenty se nachází pracovník, který se ohodnotil známkou 4 – dostatečný. Jedná se o pracovníka, který uvedl, že se zaměřuje na zpravodajskou činnost společnosti a na tuto práci se nezaměřuje. Větší polovina se hodnotí známkou 2 - chvalitebný, což ukazuje, že mají v jedné nebo více z požadovaných znalostí mezery, nebo se neodvážejí si svůj celkový balíček schopností ohodnotit výborně. Například respondent č. 4 odpověděl: *„Nicméně pořád je prostor pro zlepšení, v režii využíváme více druhů programů a například neovládám tolik ty jiné, které nevyužívám já ke své práci. A samozřejmě ve srovnání*

s programátorem společnosti vidím svoje rezervy oproti jemu.“ Čtyři respondenti ze třinácti zvolili známku 3 - dobrý, což značí, že vidí větší prostor ke zlepšení svých znalostí, dovedností nebo orientaci ve sportu. Respondent č. 10 své hodnocení známkou 3 odůvodnil slovy: „Myslím si, že z důvodu toho, že nejsem v oboru, kterému jsem se věnoval při studiu nebo jsem se s tímto typem práce do této zkušenosti nesetkal. Ale zároveň jsem dosáhl úrovně, které je určitě lepší než dostatečná.“



Graf 10 Zámka respondenta ze svých znalostí a dovedností (zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů jsou v další části rozděleny do skupin, které jsou rozděleny dle tří základních charakteristik, které jsou nedílnou součástí požadavků od společnosti směrem k pracovníkům. Jednotlivé odpovědi jsou ke skupině přiřazeny na základě informace, kde vidí prostor pro zlepšení nebo své nedostatky.

### Skupina I. – Technika (práce s kamerou)

Pokud pracovníci zmínili v odpovědi techniku, bylo to téměř vždy v kladném slova smyslu. Ovládání kamery není složité, pro potřebu přenosů jde o základní nastavení, které se dá běžně naučit, i přesto respondent č. 9 v odpovědi zmínil: „Pokud bych však měl jít a natočit cokoli mimo obvyklé přenosy, asi bych se dost potrápil. To se ukazuje v momentě, kdy na přenose kameru zapnu a vidím na displeji aktivní funkce, které jsem nikdy nepoužíval“. Spousta z respondentů poukázala na svoji znalost techniky s dodatkem, že je vždycky co zlepšovat, jako například respondent č. 2 slovy: „V kamerách se vyznám, samozřejmě vždycky je co zlepšovat.“

### Skupina II: - Programy (práce v režii)

Zde by se dali respondenti dle odpovědí rozdělit na další tři skupiny, dle pozice crew leadera. Jedna vytvořena respondenty, kteří této pozice dosahují a znají tak programy



lépe, druhá skupina tvořena pracovníky, kteří se s touto prací setkali okrajově nebo by o ni měli zájem a třetí skupina, do které patří respondenti bez zájmu o tuto pozici crew leadera.

### Skupina II. A

Mezi tuto skupinu můžeme zařadit pracovníky s odpovědí, ze které je patrné, že mají zkušenosti s programy pro režii. Tito respondenti odpovídali například jako respondent č. 4: *„V režii využíváme více druhů programů a například neovládám tolik ty jiné, které nevyužívám já ke své práci.“* Nebo respondent č. 11 slovy: *„Nicméně v režii mám ještě rezervy, přenosy s více kamerami ještě nezvládám úplně dobře.“*

### Skupina II. B

Zde je možné zařadit respondenty č. 6 a č. 13, kteří by rádi programy poznali a dosáhli požadovaných znalostí pro pozici crew leadera. A také respondent č. 9., který si již práci crew leadera vyzkoušel, odpověděl slovy: *„Co se týče softwaru pro vysílání, tam jsem téměř nepopsaný list, nicméně pomalu se vše učím, pár přenosů jsem už odvysílat zvládl a v budoucnu snad dojde i na další.“* Ostatní respondenti této skupiny si práci nevyzkoušeli, ale uvedli, že by měli zájem, jako například respondent č. 6: *„Znám i režii a vím, jak to funguje, ale programy úplně neovládám, i když bych zájem měl.“* Nebo respondent č. 13 slovy: *„V programech bych se rád rozvíjel a stal se třeba crew leaderem v budoucnu, ale zatím mi to nebylo umožněno, vlastně ani nabídnuto.“*

### Skupina III.C

Mezi tuto skupinu patří respondenti č. 1, č. 2, č. 3 a č. 8, kteří mají zájem pouze o pozici kameramanskou, nemají ambice stát se crew leaderem. Respondent č. 1 uvedl: *„Prostor mám určitě v režii, ty programy znám, ale neumím to s nimi. Je to tím, že o to nemám zájem, v režii mě to nebaví. Jsem spokojený za kamerou, kde tomu rozumím dobře.“* Obdobně reagoval i respondent č. 3 *„Práci v režii tolik nerozumím, programy znám okrajově.“*

### **Skupina III: - Sport**

Slabinu v orientování se ve sportu, hlavně ve fotbale, což má vliv na práci s kamerou a předvídání situací, uvedlo celkem čtyři respondenti. Například respondent č. 2 zmínil: *„Svůj handicap vidím ve sportu, protože se o něj tolik nezajímám.“* Podobně odpovídal i respondent č. 7 slovy: *„Slabinu vidím v orientaci ve sportu, ale v poslední době na ni dost pracuji.“*

Celkově z otázky vyplývá, že pracovníci vidí své známky někde na hranici známek 2 nebo 3 (chvalitebné nebo dobré). Z toho je možné odsoudit, že znalosti jsou poměrně kladné, ale s určitým prostorem ke zlepšení, což cítí samotní respondenti. Na tento prostor pro zlepšení je vhodné se zaměřit a zvýšit kvalitu pracovníků prostřednictvím rozvoje jejich znalostí a dovedností.

**Otázka č. 7:** Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

Cílem této otázky je určit spokojenost s úrovní komunikace a s prostředky, které podnik ke komunikaci využívá. Dále také zjistit, jestli pracovníci vnímají, kde by se dala komunikace posunout. Společnost aktuálně využívá sdílenou tabulku v programu MS Excel, kde pracovníci zaznamenávají svoji časovou dostupnost. Veškerá další komunikace probíhá formou skupinových chatů v aplikaci na sociální síti (Messenger), případně operativně v rámci soukromých zpráv nebo hovorů.

Na základě této otázky je možné respondenty rozdělit dle skupin, zda-li jsou spokojeni nebo nespokojeni s komunikací a prostředky, které společnost využívá. Ovšem z tohoto pohledu není podstatné, jestli pracovník je spokojený nebo není, ale jaké má poznatky a připomínky, a jakým směrem by viděl cestu ke zlepšení. Pro zajímavost, lze z odpovědí respondentů vyčíst, že celkem sedm ze třinácti je nespokojených nebo spíše nespokojených.

### **Skupina I. – Nespokojenost s komunikací od vedení společnosti**

Respondenti v odpovědích uvedli, že se jim nelíbí komunikace ze strany od vedení, kterým je ve společnosti jednatel a spolumajitel, případně je možné zařadit sem

i pracovníka v oblasti IT. Respondent č. 4 označil komunikaci od vedení za nešťastnou, přesněji použil tato slova: „*Někdy je to nešťastné, například se slíbí něco, co se potom nesplní. Někteří se dozví něco, co je může zamrzet.*“ Respondent č. 5 uvedl: „*Taky si myslím, že od vedení společnosti by v určitých případech mohla být komunikace lepší, více zapojit všechny pracovníky a nezaměřovat se pouze na užší skupinu lidí.*“ Podobná slova použil také respondent č. 6: „*Mám pocit, že od vedení nejsou některé věci říkány na rovinu nebo nejsou dost konkrétní.*“

### **Skupina II. – Nespokojenost s platformou Messenger**

Celkem v osmi případech byl zmíněn problém, který souvisí s využívanou aplikací, kterou je aktuálně Messenger. Respondenti celkem pětkrát uvedli, že se v této aplikaci vytváří spousta nových skupin a ztrácí se tak přehled. Respondent č. 8 například uvedl: „*Na druhou stranu vytvoření nových a nových skupin je nepřehledné a otravné,*“ s tím mimo jiné souhlasil také respondent č. 12 slovy: „*A těch skupin a konverzací je opravdu spousta, hodilo by se je alespoň odstranit po každém víkendu.*“ Respondent č. 5 se zaměřil na celý komunikační prostředek, který využívá osobní účet na sociální síti, což způsobuje například tyto potíže: „*Všimla jsem si, že téměř všechno probíhá prostřednictvím Facebooku, což všechny nutí podílet se na konverzaci i v době, kdy má své osobní volno, protože je v konverzaci, ve které některý ze členů komunikuje například v pozdních hodinách.*“ I respondent č. 7 se zaměřil na platformu komunikace a řekl: „*Možná je na místě zvážit také způsob předávání informací, Messenger není v současném počtu pracovníků optimální.*“

### **Skupina III. – Nespokojenost s komunikací ohledně práce**

Někteří z respondentů uvedli, že vidí problém v komunikaci, která je po rozdělení práce (probíhá každý týden) a před odjezdem na daný přenos. V mnoha případech bylo zmíněno, že komunikace je na poslední chvíli a informace nejsou podávány dostatečně v předstihu. Také se k pracovníkům nedostává dostatek informací ohledně cílové destinace, času odjezdu apod. Porovnání některých crew leaderů a požadavky pracovníků na tento typ komunikace ve své odpovědi uvedl respondent č. 13: „*Tak tady spokojený nejsem. Komunikace některých je nedostatečná, pouze jeden z crew leaderů podává všechny informace přehledně, obsáhle a včas. Ostatní sdělí většinou naprosté minimum,*

*někdy ani to ne. Občas se stane, že jen vím, že o víkendu jedu na přenos, ale žádnou další informaci nedostanu.“*

Každý z pracovníků ve společnosti, který měl možnost odpovědi, uvedl nějaký problém nebo na něj nepřímo poukázal jako například respondent č. 3 slovy: *„Je to takhle nastavené, tak to respektuji. To podstatné se člověk nějakým způsobem dozví.“* Relativně dost respondentů uvedlo problém v komunikaci ze strany vedení, které by se mělo zamyslet, jak tento problém odstranit. Další výrazný problém je zvolená platforma sociální sítě, která není na požadované úrovni a nelze ji systematicky řídit. Další z problémů, které dělá pracovníky nespokojenými, je nedostatečná komunikace od crew leaderů společně s vedením z hlediska plánování a včasné informování o přenosech samotných pracovníků.

### **3.3.4 Rozhovor s jednatelem společnosti**

#### **Jednatel 1**

Otázka č.1: Půjdu rovnou k věci. Jaké očekáváte výsledky šetření? Může tato diplomová práce v něčem pomoci?

*Může mi to dát zajímavé výsledky a informace, o kterých jsem třeba ani nevěděl.*

Otázka č.2: Myslíte si, že jsou Vaši pracovníci spokojeni s nastavením současného systému hodnocení a jeho kvalitou?

*Myslím si, že ano, ale třeba se mýlím. Zatím za mnou nikdo nepřišel a neřešil to více se mnou. Takže věřím, že ano.*

Otázka č.3: Co si myslíte, že je pro stávající pracovníky ve společnosti nejdůležitější?

*Odpovídající finanční ohodnocení, příjemné pracovní zážitky a možnost cestovat mimo republiku.*

Otázka č.4: Máte v současné době na všech pozicích dostatek pracovníků? Kde vidíte hlavní důvod, že je tomu tak?

*Nouze určitě je o crew leadery. Důvodem je dost specifická činnost na této pozici, mít dostatečné znalosti a zkušenosti pro tuto činnost.*

Otázka č.5: Co je podle vás největším motivačním faktorem ve Vaší společnosti?

*Osobně si myslím, že finanční odměna. Máme externí pracovníky a nemáme žádný speciální motivační systém.*

Otázka č.6: Určitě jsou i faktory, který motivaci snižují. Které to jsou a jak se je snažíte odstranit, případně minimalizovat?

*Dlouhé vzdálenosti při cestování na přenosy a kolegové, kteří si například nerozumí a jsou spolu v daném týmu.*

Otázka č.7: Vidíte ve společnosti stále někde prostor, jak lze ohodnocení pracovníků vylepšit? Případně pracovníky více motivovat a dále rozvíjet?

*Určitě prostor je. Ohodnocení zvedat v plánu nemáme a z pohledu motivace, variabilita práce a růst společnosti, nové zajímavé příležitosti.*

## **Jednatel 2**

Otázka č.1: Půjdu rovnou k věci. Jaké očekáváte výsledky šetření? Může tato diplomová práce v něčem pomoci?

*Za předpokladu, že výsledky zůstanou anonymní, aby to nezpůsobilo žádné rozbroje, ze kterých mám trošku obavy, tak by práce mohla určitě dát zpětnou vazbu, která se napřímo těžce sděluje. A také jsem zvědavý na návrhy změn.*

Otázka č.2: Myslíte si, že jsou Vaši pracovníci spokojeni s nastavením současného systému hodnocení a jeho kvalitou?

*Já věřím, že ano. Nicméně jsem nedávno zaslechl, že někteří pracovníci nejsou spokojeni úplně se vším, takže jsem zvědavý, co se v rozhovorech objeví. Ale rozhodně na poměry v Přerovském regionu je to nastavené atraktivně.*

Otázka č.3: Co si myslíte, že je pro stávající pracovníky ve společnosti nejdůležitější?

*V první řadě samotné ohodnocení samozřejmě, potom pravidelné využívání, protože od toho se odvíjí jejich příjem, dobrá nálada a morálka v týmech, uznání a posouvání se v tomto oboru, například s technikou. Ted' například s novou kamerou, která práci posune na další úroveň.*

Otázka č.4: Máte v současné době na všech pozicích dostatek pracovníků? Kde vidíte hlavní důvod, že je tomu tak?

*Myslím si, že nouze úplně není, i když jeden až dva crew leadéři by se hodili. Důvodem může být časová náročnost této práce převážně o víkendech a spojení dvou různých odvětví techniky a sportu. Většinou má člověk zájem jen o jedno. Obecně kameramanů máme dost a dají se doplňovat velice rychle.*

Otázka č.5: Co je podle vás největším motivačním faktorem ve Vaší společnosti?

*Já si myslím, že dlouhodobější výjezdy, které jsou jednak příjemně zaplacené a také spojené s atraktivními zážitky mimo práci. A určitě skvělá atmosféra ve společnosti.*

Otázka č.6: Určitě jsou i faktory, který motivaci snižují. Které to jsou a jak se je snažíte odstranit, případně minimalizovat?

*Někdo určitě vnímá negativně nerovnost v odměnách, nový pracovník má stejnou odměnu na pozici kameramana jako ten, co natáčí delší dobu. Pak špatně předána informace o změně v odměnách, kdy je volen hlavní kameraman na přenosech a nebylo přesně stanoveno jak a kdy. A pak si někteří stěžují, že se pozdě dozvídají informace o tom, kam jedou, kdy a podobně.*

Otázka č.7: Vidíte ve společnosti stále někde prostor, jak lze ohodnocení pracovníků vylepšit? Případně pracovníky více motivovat a dále rozvíjet?

*Těžko říct. Já věřím, že ano. Řekněme, že třeba posun k lepším kamerám umožní další příležitosti, jak vylepšit naši práci. Ted' už jsme často na hraně, co se techniky týká. Z finančního hlediska si nemyslím, že by v nejbližší době bylo vhodné přidávat na odměnách.*

## 4 Návrh řešení

Každá společnost potřebuje k správnému fungování tři základní zdroje – lidské, finanční a materiálové. Lidské zdroje jsou pro podnik ty nejdůležitější, protože dále udávají směr finančních a materiálových zdrojů. Proto jsou v následujících kapitolách návrhy zaměřeny na zvýšení spokojenosti pracovníků, zvýšení jejich motivace a zvýšení úrovně komunikace.

Následující návrhy, které jsou navrženy na základě odpovědí respondentů ve strukturovaných rozhovorech, se týkají zejména odměňování pracovníků a jejich motivace, znalostí, dovedností a vzdělanosti. Dále se zaměřují na komunikaci uvnitř podniku a její platformu.

Níže jsou uvedeny jednotlivé návrhy, které jsou v následujících kapitolách blíže specifikovány a dále upřesněny.

- Návrh na změnu v systému odměňování
- Návrh zavedení odměny pro nové pracovníky
- Návrh na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti
  - Interní školení
  - Externí školení
  - Kurzy cizího jazyka
  - Teambuilding ve sportovním prostředí
- Návrh na změnu komunikační platformy

### 4.1 Návrh na změnu v systému odměňování

Z výsledků rozhovorů je patrné, že pracovníci vnímají nerovnost v současném systému odměn, převážně v nerovnosti mezi fixní odměnou a různou vzdáleností do cílové destinace. Z tohoto důvodu je prvním návrhem změna v systému odměňování. Současný systém rozlišuje pouze stát, ve kterém je práce uskutečněna. Změna bere v potaz uraženou vzdálenost do cílové destinace od sídla společnosti, takže zohledňuje také zvýšené časové nároky pro cestování.

## Odměna pozic kameraman (hlavní kameraman), grafik, komentátor

Zásadním měřítkem pro změnu v systému odměn je ураžená vzdálenost s cílem sjednocení odměn pro jednotlivé pozice. Intervaly vzdálenosti jsou stanoveny dle rozložení nejčastějších cílových destinací (čerpáno z interních dokumentů společnosti) a hodnota odměny vychází ze současně stanovené výše. Uvedená tabulka uvádí odměny pro pozice kameramanů, grafiků a komentátorů, odměna pro hlavního kameramana vychází z této částky a je navýšena o 5 %. V návrhu je také obsažena změna v hodnotě odměny stravného. I zde je zahrnuta časová náročnost ураžené vzdálenosti.

Tabulka 12 Návrh změny v systému odměňování - kameraman, grafik, komentátor (zdroj: *Vlastní zpracování*)

Skupina	Vzdálenost (km)	Odměna	Stravné
A	< 150	2 000 Kč	100 Kč
B	151-300	2 400 Kč	200 Kč
C	301-450	2 600 Kč	300 Kč
D	451-600	2 800 Kč	400 Kč
E	> 600	3 200 Kč	400 Kč

### Skupina A

Všechny přenosy, které jsou v menší vzdálenosti než 150 km od sídla společnosti, budou oceněny sazbou 2 000 Kč pro kameramany, grafiky a komentátory s nárokem na stravné v hodnotě 100 Kč.

### Skupina B

Všechny přenosy, které jsou ve vzdálenosti od 151 km do 300 km od sídla společnosti, budou oceněny sazbou 2 400 Kč s nárokem na stravné v hodnotě 200 Kč.

### Skupina C

Všechny přenosy, které jsou ve vzdálenosti od 301 km do 450 km od sídla společnosti, budou oceněny sazbou 2 600 Kč s nárokem na stravné v hodnotě 300 Kč.



### Skupina D

Všechny přenosy, které jsou ve vzdálenosti od 451 km do 600 km od sídla společnosti, budou oceněny sazbou 2 800 Kč s nárokem na stravné v hodnotě 400 Kč.

### Skupina E

Všechny přenosy, které jsou ve vzdálenosti větší než 600 km od sídla společnosti, budou oceněny sazbou 3 200 Kč s nárokem na stravné v hodnotě 400 Kč.

Důležitým faktorem je pevné stanovení režimu, podle kterého budou výjezdy na jednotlivé přenosy zařazovány do jednotlivých skupin. Tento režim by měl být jednotný a neměnný pro stejná města, aby předešel případným diskuzím a nesrovnalostem. Návrhem řešení může být využití aplikace Waze, kterou většina pracovníků již využívá. Den před odjezdem v čas stanoveného odjezdu by jednatel společnosti při konzultaci cesty s crew leaderem daného týmu potvrdil zařazení cílové destinace do určité skupiny.

### Odměna pozice crew leader

Odměna pro crew leadera je v současném systému navyšována v návaznosti na počet kamer. Změna v systému odměňování ruší rozdělení na Českou republiku a zahraničí a s tím spojené odlišné odměňování při různém počtu kamer a zafixuje tuto procentuální částku z odměny kameramana. V tabulce 13 je uveden současný stav odměn a procentuální vyjádření odměny kameramana v porovnání s crew leaderem. Ve druhé tabulce je uveden návrh na změnu a zafixování tohoto procentuálního vyjádření odměny a jejího sjednocení. V tabulce je uvedeno také stravné, které je navrženo stejně jako u ostatních pozic.

Tabulka 13 Současná systém odměn crew leadera (zdroj: Vlastní zpracování)

Počet kamer	Odměna v ČR			Odměna v zahraničí		
	<i>Kameraman</i>	<i>Crew leader</i>	%	<i>Kameraman</i>	<i>Crew leader</i>	%
1	2 000 Kč	2 500 Kč	80,0%	2 600 Kč	3 500 Kč	74,3%
2	2 000 Kč	2 750 Kč	72,7%	2 600 Kč	3 750 Kč	69,3%
3 +	2 000 Kč	3 000 Kč	66,7%	2 600 Kč	4 000 Kč	65,0%

Tabulka 14 Návrh změny v systém odměn crew leadera (zdroj: Vlastní zpracování)

Skupina odměny	Odměna ostatních pozic	Odměna crew leader			Stravné
		1 cam (20%)	2 cam (25%)	3+ cam (33%)	
1	2 000 Kč	2 400 Kč	2 500 Kč	2 660 Kč	100 Kč
2	2 400 Kč	2 880 Kč	3 000 Kč	3 192 Kč	200 Kč
3	2 600 Kč	3 120 Kč	3 250 Kč	3 458 Kč	300 Kč
4	2 800 Kč	3 360 Kč	3 500 Kč	3 724 Kč	400 Kč
5	3 200 Kč	3 840 Kč	4 000 Kč	4 256 Kč	400 Kč

Pro crew leadera při přenose s jednou kamerou vzniká nárok na odměnu ve výši 120 % odměny ostatních pozic z dané skupiny odměn (o 20 % vyšší). Pro crew leadera při přenose s dvěma kamerami vzniká nárok na odměnu ve výši 125 % odměny ostatních pozic z dané skupiny odměn (o 25 % vyšší). Pro crew leadera při přenose s třema a více kamerami vzniká nárok na odměnu ve výši 133 % odměny ostatních pozic z dané skupiny odměn (o 33 % vyšší).

#### 4.2 Návrh na zavedení odměny pro nové pracovníky

V rozhovorech bylo několikrát zmíněno, že se někteří z pracovníků cítí nedostatečně ohodnoceni v porovnání s novým, začínajícím kolegou. Tento problém nastává v momentě, kdy zkušený kolega zastává přípravné práce i za jiného pracovníka a v mnoha případech také provádí jeho zaškolení. Tento proces není zohledněn na odměně ani jednoho z pracovníků. Z tohoto důvodu je dalším z návrhu zavedení odměny pro nové pracovníky.

Pro tento návrh a nastavení rozdílu mezi novým pracovníkem a pracovníkem se znalostmi prací je doporučením zavedení výkonnostních skupin. Do těchto skupin budou pracovníci rozděleni na základě jejich znalostí, zkušeností a dovedností, ze kterého bude vycházet návrh na zavedení odměny pro nové pracovníky. Toto rozdělení pak stanoví jednotlivé obsazení pracovníků do týmů a usnadní rozdělení pracovníků do jednotlivých pozic, které má na starost crew leader v daném týmu.

Rozdělení pracovníků do výkonnostních skupin:

Tabulka 15 Návrh zavedení výkonnostních skupin pracovníků (*zdroj: Vlastní zpracování*)

Skupina	Pozice
1	Kameraman začátečník
2	Kameraman - hlavní kamera
3	Kameraman bez omezení
4	Hlavní kameraman, grafik
5	Crew leader - 1 kamera
6	Crew leader - více kamer

Po zařazení pracovníků do jednotlivých skupin je zřejmé, do jaké skupiny pracovník patří a jaké jsou možnosti pro jeho obsazení do určitých pozic na přenosech. Rozdělení usnadní práci jednatele při rozdělování pracovníků do týmů a crew leaderům usnadní práci s určením pozic.

Toto rozdělení nemá vliv na nárok na odměnu skupiny 2 až 5. Pouze v případě Skupiny 1 je návrhem snížení sazby odměny (nikoliv stravného) o 10 %. Tato částka svým způsobem poukazuje na rozdíl mezi zkušeným a novým pracovníkem a zároveň odměna zůstává stále atraktivní s brzkou vidinou navýšení po patřičném zaškolení tohoto nového pracovníka. Jednotlivé posuny ve skupinách jsou v režii jednatele společnosti na základě dosažení požadovaných znalostí a dovedností pro danou pozici. Proto je zásadní faktor pro rozdělení pracovníků pevně stanovit podmínky, podle kterých rozdělení proběhne. Doporučením může být například test znalostí a dovedností vytvořený majiteli společnosti.

## 4.3 Návrh na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti

### Interní školení

Důvody pro interní školení v oblasti pozice crew leadera:

- Nedostatek pracovníků pro pozici crew leadera
- Zájem o znalosti a práci na pozici crew leadera
- Nedostatek prostoru pro zaučení pracovníků během přenosů

Stávající školení jsou často vedena nepovinně a jsou nepravidelná, přibližně jedenkrát až dvakrát ročně. Na starost je mají jednotliví pracovníci, kteří jsou v určitých oborech znalejší, nicméně se nejedná o plnohodnotné proškolení pracovníků, ale pouze o opakování již osvojených znalostí.

Návrhem je změna v nastavení tohoto interního školení, zavedení dobrovolná školení pro stávající pracovníky vedených interním pracovníkem, převážně majiteli společnosti. Tato školení jsou určena pro získání nových nebo zdokonalení již získaných znalostí v oblasti produkce a znalostí pozice crew leadera. Školení by měla probíhat v intervalech jednou až dvakrát měsíčně, dle uvážení jednatele a časových možností jeho a ostatních pracovníků.

### **Externí školení**

Důvody pro zavedení školení externím školicíkem:

- Různorodost odvětví techniky a sportu (znalost sportu, nikoliv kamery a opačně)
- Sjedení pohledu pracovníků na požadavky od produkce
- Nedostatečné znalosti pracovníků v oblasti ovládání kamery
- Nedostatečná pozornost a snaha při vedení školení „kolegou“

Ve společnosti v současné době neprobíhá žádné školení vedené externím školicíkem. V zájmu společnosti je zvážit využití externího pracovníka a zajistit tímto školení v oblasti například ovládání a nastavení kamer nebo rozvoje kameramanských schopností. Školení by bylo vhodné zajistit pravidelně v intervalech tří, případně šesti měsíců.

### **Jazykové kurzy**

Důvody:

- Častá práce v zahraničí
- Pracovníci neovládají cizí jazyk
- Zvýšení komunikačních schopností pracovníků

Vzhledem k činnosti práce, která se často vytváří v zahraniční (převážně německy mluvící země), je jedním z návrhů zajistit pro pracovníky společnosti kurzy cizího jazyka. Pro pracovníky, kteří ovládají angličtinu slabě nebo vůbec, je vhodné zajistit jazykový kurz anglického jazyka na úrovni začátečníka. Pro pracovníky, kteří ovládají angličtinu na pokročilé úrovni, je možné zajistit kurz anglického jazyka pro pokročilé anebo zajistit kurz německého jazyka. Aby byl jazykový kurz pro pracovníka efektivní, je vhodné jej provádět pravidelně každý týden po delší časový úsek (např. 6 měsíců).

### **Teambuilding prostřednictvím sportovních akcí**

Důvody:

- Nedostatek zájmu o sport u některých pracovníků
- Špatné vztahy mezi některými pracovníky
- Upevnění stávajících vztahů a zvýšení pracovní morálky

Mezi určitými pracovníky v kolektivu se vytváří negativní vztahy a ničí pracovní atmosféru. Tyto negativní vztahy vznikají například na základě špatných výsledků při pracovní činnosti nebo v případech, kdy pracovníci mají odlišné názory. Dalším důvodem tohoto návrhu je nezájem o sport a sportovní aktivity u některých pracovníků.

Pomocí těchto sportovních akcí by se pracovníci mohli lépe poznat (mimo pracovní prostředí) a také by mohly zvýšit povědomí o sportu u těch pracovníků, kteří zatím zájem o sport neprojevili. Jedná se o podstatnou složku vlastností pracovníka pro tento druh práce. Tyto události jsou samozřejmě založené na dobrovolné bázi, konané dle možností přibližně jednou až třikrát za čtvrtletí.

## **4.4 Návrh na změnu komunikační platformy**

Poslední otázka rozhovoru byla zaměřena na podnikovou komunikaci, její úroveň a spokojenost s prostředkem komunikace. U zhruba poloviny respondentů bylo uvedeno, že využívaná platforma aplikace Messenger jim nevyhovuje nebo uvažují o jiné alternativě. Aplikace je závislá na osobním účtu na sociální síti Facebook a nerozlišuje osobní a pracovní prostor pracovníka. Z tohoto důvodu je dalším z návrhů uveden návrh na zavedení nové komunikační platformy.

Jako nová komunikační platforma je navržena **Microsoft Teams**, konkrétně verze Microsoft 365 Business Basic, která zahrnuje všechny služby MS office 365 včetně požadované Microsoft Teams. Jedná se o platformu pro společnosti, která umožňuje textovou konverzaci, video hovory, úložiště dat pro ukládání souborů, na kterých je možné také spolupracovat, a sloučení dalších aplikací do tohoto prostředí.

Každému z pracovníků (kromě pracovníků z výkonostní skupiny 1 – kameraman začátečník) by byl přidělen pracovní účet v této navrhované komunikační platformě, který by sloužil pro veškerou komunikaci ve společnosti, k rozdělení týmů, určení pozic v týmech, sdílení souborů nebo návrhů a k dalším potřebným komunikacím.

## 5 Přínosy a kalkulace realizace návrhů

Následující část práce nabízí přehled navrhovaných změn a doporučení, jejich očekávaných přínosů a dále obsahuje kalkulaci nákladů jednotlivých návrhů pro zlepšení situace ve společnosti.

### 5.1 Přehled navrhovaných změn a doporučení:

- Změna v systému odměňování
- Zavedení odměny pro nové pracovníky
- Zvýšení motivace pracovníků ve společnosti pomocí
  - Interního školení
  - Externího školení
  - Jazykových kurzů
  - Teambuildingu ve sportovním prostředí
- Zavedení nové komunikační platformy

### 5.2 Přínosy realizace návrhů

Výše uvedené návrhy úzce souvisí se systémem odměn, motivací pracovníků a jejich spokojenosti a mimo jiné také s interní komunikací. Na základě podnětů pracovníků získaných z dat výzkumné části měla být zlepšena situace v současném systému odměn. Zejména v zohlednění vzdálenosti a času stráveného cestováním v odměnách a také rozlišení odměny zkušeného pracovníka a odměny nového pracovníka. Dále někteří z pracovníků vidí problém v komunikaci a využívané platformě a nedostatku znalostí s využívanou technikou a programy ve společnosti. Realizace návrhů a doporučení by měla být přínosem nejen pro pracovníky, ale také pro celou společnost.

Pozitiva návrhu lze stručně shrnout v následujících bodech:

- Tvorba rovnosti mezi přenosy v České republice a zahraničí
- Zohlednění časové náročnosti cestování do cílových destinací
- Hodnocení tvořené na základě měření a opodstatněných částkách
- Zohlednění zkušeností stálého pracovníka oproti novému

- Zvýšení znalostí dovedností a znalostí pracovníků s využívanou technikou
- Zvýšení vzdělanosti v cizích jazycích a komunikačních schopností pracovníků
- Zlepšení pracovních vztahů mezi pracovníky a zvýšení pracovní morálky
- Probuzení zájmu o sport
- Profesionalizace interní komunikace a rozlišení osobních a pracovních komunikačních prostředků u pracovníků

## 5.3 Kalkulace realizace návrhů

Náklady související s těmito návrhy jsou navýšeny, což je způsobeno jejich dlouhodobým efektem, který se projeví v budoucnu. Ani jeden z návrhů není jednorázovým nákladem, v některých případech se jedná o dlouhodobou investici do pracovníků.

### 5.3.1 Kalkulace návrhu na změnu v systému odměn

Kalkulace je znázorněna na jednoduchém příkladu z praxe:

Předpokládaná objednávka je pro všechna města (Horn, Linz, Lustenau, České Budějovice, Třinec) stejná; pořízení přenosu z fotbalového utkání (2 cam) bez komentování a grafiky. Dále předpokládáme normovaný čas pro přenos fotbalového zápasu 6 hod. 30 min. (30 min. časová rezerva na cestu; 3 hod. čas na přípravu, 2 hod. doba utkání, 1 hod. čas pro balení a úklid po přenose). Nejsou zahrnuty například přestávky během jízdy a další faktory, které jsou variabilní a je těžké je přesně specifikovat.

Tabulka 16 Kalkulace příklad - časové nároky (zdroj: Vlastní zpracování)

Město	Běžný čas	Čas cesty	Celkový čas
<i>Horn</i>	6 hod. 30 min.	2 hod. 20 min.	8 hod. 50 min
<i>Linz</i>	6 hod. 30 min.	4 hod.	10 hod. 30 min
<i>Lustenau</i>	6 hod. 30 min.	8 hod.	14 hod. 30 min
<i>České Budějovice</i>	6 hod. 30 min.	3 hod.	9 hod. 30 min
<i>Třinec</i>	6 hod. 30 min.	1 hod. 10 min.	7 hod 40 min



## Odměna kameramana

Přehled současných odměn kameramana:

- Odměna pro kameramana v rakouském městě Horn (přibližně 200 km, 2 hod. 20 min. ze sídla společnosti) je 2 600 Kč + stravné 400 Kč.
- Odměna pro kameramana v rakouském městě Linz (přibližně 370 km, 4 hod. ze sídla společnosti) je 2 600 Kč + stravné 400 Kč.
- Odměna pro kameramana v rakouském městě Lustenau (přibližně 860 km, 8 hod. ze sídla společnosti) je 2 850 Kč (vč. bonus 250 Kč) + stravné 400 Kč.
- Odměna pro kameramana v českém městě České Budějovice (přibližně 300 km, 3 hod. 10 min. ze sídla společnosti) je 2 000 Kč + stravné 100 Kč.
- Odměna pro kameramana v českém městě Třinec (přibližně 110 km, 1 hod. 20 min. ze sídla společnosti) je 2 000 Kč + stravné 100 Kč.

Tabulka 17 Kalkulace příklad - přehled současných odměn kameramana (zdroj: Vlastní zpracování)

Město	Odměna	Hod.sazba vč. cesty	Prům. mzda	Odchylka
<i>Horn</i>	2 600 Kč	294 Kč	242 Kč	52 Kč
<i>Linz</i>	2 600 Kč	248 Kč	242 Kč	6 Kč
<i>Lustenau</i>	2 850 Kč	197 Kč	242 Kč	-45 Kč
<i>České Budějovice</i>	2 000 Kč	211 Kč	242 Kč	-31 Kč
<i>Třinec</i>	2 000 Kč	261 Kč	242 Kč	19 Kč

Přehled změn odměn:

- Odměna pro kameramana v rakouském městě Horn (přibližně 200 km, 2 hod. 20 min. ze sídla společnosti) je 2 400 Kč + stravné 200 Kč.
- Odměna pro kameramana v rakouském městě Linz (přibližně 370 km, 4 hod. ze sídla společnosti) je 2 600 Kč + stravné 300 Kč.
- Odměna pro kameramana v rakouském městě Lustenau (přibližně 860 km, 8 hod. ze sídla společnosti) je 3 000 Kč + stravné 400 Kč.
- Odměna pro kameramana v českém městě České Budějovice (přibližně 300 km, 3 hod. 10 min. ze sídla společnosti) je 2 400 Kč + stravné 200 Kč.
- Odměna pro kameramana v českém městě Třinec (přibližně 110 km, 1 hod. 20 min. ze sídla společnosti) je 2 000 Kč + stravné 100 Kč.

Tabulka 18 Kalkulace příklad - přehled změněných odměn kameraman (zdroj: Vlastní zpracování)

Město	Odměna	Hod.sazba vč. cesty	Prům. mzda	Odchylka
<i>Horn</i>	2 400 Kč	272 Kč	251 Kč	21 Kč
<i>Linz</i>	2 600 Kč	248 Kč	251 Kč	-3 Kč
<i>Lustenau</i>	3 200 Kč	221 Kč	251 Kč	-30 Kč
<i>České Budějovice</i>	2 400 Kč	253 Kč	251 Kč	2 Kč
<i>Třinec</i>	2 000 Kč	261 Kč	251 Kč	10 Kč

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů byl vypočítán celkový čas cesty, tedy celkového času stráveného na přenosu. „Hodinová sazba vč. cesty“ vznikla podílem odměny za práci a celkového času na daném přenosu (Kč/hod.). Z výsledků je patrné, že průměrná mzda navržených odměn se zvýšila a odchylky od této hodnoty jsou nižší než v současném systému odměňování.

Další část kalkulace je zaměřena na celkové náklady. Pro tento příklad je navýšení rozpočtu na odměny o 350 Kč (přibližně 2,5 %). Nicméně jde pouze o vzorový příklad pro nastínění výpočtů a jednotlivých postupů. Při pozorování v dlouhodobém hledisku se tento návrh změny v systému projeví více, nicméně přidaná hodnota tohoto systému je vznik parity mezi přenosy v České republice a zahraničí a navýšení spokojenosti pracovníků se zohledněním časové náročnosti cestování. Při počtu dvou kameramanů jsou celkové náklady současného systému 26 900 Kč, pro upravený systém se jedná o částku 27 600 Kč.

Tabulka 19 Kalkulace příklad - přehled současných nákladů na odměny kameramana (zdroj: Vlastní zpracování)

Město	Odměna	Stravné	Odměna + Stravné
<i>Horn</i>	2 600 Kč	400 Kč	3 000 Kč
<i>Linz</i>	2 600 Kč	400 Kč	3 000 Kč
<i>Lustenau</i>	2 850 Kč	400 Kč	3 250 Kč
<i>České Budějovice</i>	2 000 Kč	100 Kč	2 100 Kč
<i>Třinec</i>	2 000 Kč	100 Kč	2 100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12 050 Kč</b>	<b>1 400 Kč</b>	<b>13 450 Kč</b>

Tabulka 20 Kalkulace příklad - přehled celkových nákladů změněných odměn kameramanů (zdroj: Vlastní zpracování)

Město	Odměna	Stravné	Odměna + Stravné
<i>Horn</i>	2 400 Kč	200 Kč	2 600 Kč
<i>Linz</i>	2 600 Kč	300 Kč	2 900 Kč
<i>Lustenau</i>	3 200 Kč	400 Kč	3 600 Kč
<i>České Budějovice</i>	2 400 Kč	200 Kč	2 600 Kč
<i>Třinec</i>	2 000 Kč	100 Kč	2 100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12 600 Kč</b>	<b>1 200 Kč</b>	<b>13 800 Kč</b>

### Odměna crew leadera:

Přehled současných a nově navržených odměn:

Tabulka 21 Kalkulace příklad - přehled nákladů odměny crew leadera (zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Město</i>	<i>Skupina</i>	<i>Současný systém</i>		<i>Nový systém</i>	
		<i>Odměna</i>	<i>Stravné</i>	<i>Odměna</i>	<i>Stravné</i>
Horn	2	3 750 Kč	400 Kč	3 000 Kč	200 Kč
Linz	3	3 750 Kč	400 Kč	3 250 Kč	300 Kč
Lustenau	5	3 750 Kč	400 Kč	4 000 Kč	400 Kč
České Budějovice	2	2 750 Kč	300 Kč	3 000 Kč	200 Kč
Třinec	1	2 750 Kč	300 Kč	2 500 Kč	100 Kč
Celkem		16 750 Kč	1 800 Kč	15 750 Kč	1 200 Kč
		<b>18 550 Kč</b>		<b>16 950 Kč</b>	

Z této tabulky vyplývá, že návrh změn v současném systému by podniku finance ušetřil, u odměn 1 000 Kč a u stravného 600 Kč (1/3 současného systému). Tyto částky jsou způsobeny současným nastavením systému, kdy odměny vychází z nahodilého nastavení odměňování, které se liší pro Českou republiku a zahraničí. V tomto případě by při odměnách crew leaderů za práci v těchto pěti městech byla vytvořena úspora 1 600 Kč.

V případě využívání externích pracovníků a nerovnoměrného rozložení práce a podmínek k práci je velmi obtížné vytvořit systém, který by dokázal vyřešit problém mezi uspokojením výší odměny a zohlednění všech faktorů, které je nutné zohlednit. V konečném důsledku je drobné navýšení nákladů na odměny pro společnost zanedbatelné. Naproti tomu tímto návrhem dojde k podstatnému zvýšení rovnoměrnosti mezi odměnou a místem cílové destinace. Tímto řešením také dojde k navýšení průměrné

hodinové sazby u kameramanů. V případě crew leaderů dojde ke zrušení tvoření rozdílů mezi odměnou v České republice a Rakousku, což se ukázalo jako určité nadhodnocení práce v zahraničí, i když je daná destinace blíže od sídla společnosti.

### **5.3.2 Kalkulace zavedení odměny pro nové pracovníky**

V tomto případě je kalkulace nákladů velice jednoduchá. Návrh na zavedení odměny pro nového pracovníka není nijak závislý na návrhu změny v systému odměňování. Jedná se o snížení odměny oproti ostatním pracovníkům o 10 % pro určitý počet přenosů zvolený majiteli společnosti nebo po absolvování znalostního testu.

Jedná se tedy o desetiprocentní úsporu z odměny nového pracovníka, jedná se o snížení nákladů mezd. Pro vyčíslení při současném systému odměňování se jedná o částku 260 Kč v zahraničí a 200 Kč v České republice.

### **5.3.3 Kalkulace návrhu na zvýšení motivace pracovníků ve společnosti**

#### **Kalkulace interního školení**

Jedná se o změnu současně zavedeného interního školení, které by se zaměřilo pro pracovníky se zájmem o pozici crew leadera. Vzhledem k situaci specifické práce na této pozici je možné školení provádět pouze jiným crew leaderem. Oba majitelé jsou s touto pozicí obeznámeni a mají dostatek zkušeností pro vedení tohoto školení.

Z pohledu kalkulace nákladů je výpočet opět velmi jednoduchý. Dosavadní interní školení probíhala bez nároku na odměnu pro školitele, lze tedy vycházet z tohoto zaběhlého systému a z finančního hlediska jsou náklady rovny nule. Jde tedy pouze o čas strávený přípravou a školením.

#### **Kalkulace externího školení**

Pro rozvoj pracovníků v oblasti techniky, ovládání a nastavení kamer nebo sjednocení požadavků produkce je důležité neustálé vzdělávání pracovníků. Školení externím pracovníkem zvýší úroveň těchto školení.

Pro kalkulaci bylo osloveno několik školitelů z této oblasti. Jejich ceny se pohybovaly v rozmezí 5 000 Kč až 15 000 Kč za seminář, v jednom případě byla uvedena cena 1 000 Kč za každou školenou osobu (částky jsou uvedeny bez DPH). Školení se stanovují na dobu 2 až 4 hodiny, výjimečně se uvádí celodenní nebo půldenní časový interval.

Pro upřesnění kalkulace bude zvolena cena 1 000 Kč bez DPH za každou školenou osobu a počet školených vychází z počtu respondentů pro tuto práci (13 osob). Dle doporučení se stanoví počet čtyř školení za rok.

Cena za jedno školení (bez DPH):  $13 * 1\,000 = 13\,000$  Kč

Cena za rok (bez DPH):  $4 * 13\,000 = 52\,000$  Kč

Celkové roční náklady školení externím pracovníkem činí 52 000 Kč bez DPH při zapojení třinácti pracovníků a čtyř školení za daný rok.

### **Kalkulace jazykových kurzů**

Rozvoj jazykových dovedností pracovníka jsou vzhledem k práci v zahraničí podstatné. Z důvodu časové náročnosti je možné tyto kurzy provádět online. Kalkulace bude opět vycházet z návrhu šesti měsíců (26 týdnů) pro 13 osob.

Při oslovení dvou společností se zaměřením cizích jazyků se cena pohybuje přibližně okolo 20 000 Kč za dané časové období a je možné získat například certifikát. Při oslovení lektorů cizích jazyků se cena pohybovala v rozmezí od 400 Kč do 1 200 Kč za jednu lekci (90 minut) bez DPH. Pro podnik je dostatečné využití varianty lektorů, pro orientační kalkulaci je využita cena uprostřed rozmezí (800 Kč bez DPH za lekci).

Cena za období 26 týdnů (cena bez DPH):  $800 * 26 = 20\,800$  Kč

Celkové orientační náklady jazykových kurzů pro 13 pracovníků na dané období jazykových kurzů by vyžadovaly 20 800 Kč.

## **Kalkulace teambuildingových sportovních akcí**

Práce ve sportovním prostředí vyžaduje mít zájem a povědomí o sportu. Pořádáním těchto akcí je možné tento zájem probudit nebo dále rozvíjet. Společnost se zaměří převážně na organizaci sportovní akce a zajištění sportovních hřišť nebo prostorů. Z důvodů různých možností výběru sportovní akce je obtížné stanovit přesnou cenu. Je také složité stanovit četnost těchto událostí. Nutnou podmínkou je také zájem ze strany pracovníků o teambuildingové akce. Kalkulace u tohoto návrhu jsou proto pouze orientační, pronájmy sportovišť se pohybují v řádech stovek, maximálně tisíců korun českých a jejich roční výše se dále odvíjí od počtu uskutečněných akcí.

### **5.3.4 Kalkulace návrhu změny komunikační platformy**

Aktuální využívaná platforma je zavedena na bezplatné aplikaci Messenger. V porovnání s tímto je nová platforma o poznání dražší, nicméně komunikaci posune na další úroveň a podnik tak bude působit profesionálněji.

Zvolená verze Microsoft 365 Business Basic je na měsíc dostupná za cenu 4,2 euro bez DPH za každého uživatele, podmínkou je využívání tohoto účtu nejméně na 1 rok. Pro kalkulaci tohoto návrhu je počet uživatelů stanoven počtem respondentů a majiteli společnosti (15 uživatelů).

Aktuální kurz: 1 euro = 25,680 Kč

Cena platformy za měsíc: 4,2 euro = 107,856 Kč

Cena za 15 uživatelů:  $15 * 107,856 = 1\,617,84$  Kč

Cena za rok:  $1\,617,84 * 12 = 19\,414,08$  Kč

Celkové roční náklady pro zavedení nové komunikační platformy využívané patnácti uživateli je 19 414 Kč bez DPH.

## Závěr

V diplomové práci bylo několikrát zmíněno, že jednou z nejpodstatnějších složek každého podniku jsou zaměstnanci, v případě této práce pracovníci. Odvedená práce, pracovní výkon a produktivita jednotlivých pracovníků se odvíjí od různých faktorů, ale tím nejvýraznějším je systém odměňování a motivace. Vhodně sestavený systém je proto klíčem ke spokojenosti pracovníků a jejich loajalitě ke společnosti. Je tak podstatné věnovat velkou pozornost personálnímu managementu a řízení lidských zdrojů.

Název této diplomové práce je „*Systém odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*“, od toho se odvíjí cíl práce návrh změny systému odměňování pracovníků ve vybrané společnosti PiTV – StarMedia s.r.o. Pro zpracování byla tato práce rozdělena do tří částí, které postupně shrnuly teoretická východiska, ze kterých vychází tato práce. Dále obsahuje analytickou část, kde je důkladně rozebrán vybraný podnik pro tuto práci. Za využití výzkumných metod byla získána primární data od pracovníků a majitelů společnosti, ze kterých jsou ve třetí části této práce navrženy změny pro zlepšení systému odměn.

Mezi hlavní problémy, které byly z analytické části získány, patří:

- Nedostatečně propracovaný systém odměňování (především nezpracování ураžené vzdálenosti a odměna pro nové pracovníky)
- Nedostatek motivačních prostředků
- Nedostatek znalostí programů, dovedností s technikou a orientování se ve sportu
- Špatná interní komunikace a komunikace od vedení společnosti
- Nedostatek pracovníků na pozici crew leader

Mezi pozitiva společnosti, která byla získána z analytické části, patří:

- Dostatečná výše odměny
- Dobrý pracovní kolektiv v týmech
- Loajalita pracovníků ke společnosti

Vzhledem k získaným datům z analytické části práce byly navrženy čtyři okruhy změn. Prvním návrhem je změna samotného systému odměna, kde by se ze současného rozlišení odměny pro Českou republiku a zahraničí zavedla odměna rozdělená dle intervalů vzdálenosti. Dalším z návrhů je zavedení odměn pro nové pracovníky, která sníží odměnu o 10 % z hodnoty odměny ostatních pracovníků. Další návrh se zabývá motivací pracovníků, navržena jsou celkem čtyři doporučení – interní školení, externí školení, jazykové kurzy a teambuildingové akce. Poslední návrh se zabývá složkou komunikace, kde by měla být změněna platforma ze současné aplikace Facebook, případně Messenger, na novou aplikaci MS Teams. Součástí tohoto návrhu je také doporučení zvýšit úroveň komunikace od vedení společnosti. Dle uvedených přínosů a kalkulací v práci je považován cíl diplomové práce za splněný. Návrhy pro společnost zvýší spokojenost pracovníků, vytvoří určitou paritu v systému odměn a také zvýší motivaci a mimo jiné zvýší i úroveň komunikace a komunikačních prostředků.



## Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

CAHA, Zdeněk a STRAKOVÁ, Jarmila. Řízení lidských zdrojů. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická, 2016. ISBN 978-80-7468-114-1.

CRESWELL, John W. Qualitative inquiry and research design-choosing among five traditions. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024703858.

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-917-8.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUSILOVÁ, Helena. Občanské, obchodní a pracovní právo. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-3095-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 978-80-200-0592-2.

PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.

PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. The Jossey-Bass business & management series. ISBN 978-0-470-18586-5.

TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

VYSOKAJOVÁ, Margerita. Zákoník práce z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Praha: Svaz účetních České republiky, 2019. Metodické aktuality Svazu účetních. ISBN 978-80-7626-001-6.

## Seznam použitých grafů

Graf 1 Pohlaví respondenta.....	39
Graf 2 Věková kategorie respondenta .....	39
Graf 3 Dosažené vzdělání respondenta.....	40
Graf 4 Vzdělání/ obor práce respondenta .....	41
Graf 5 Pracovní poměr respondenta .....	41
Graf 6 Zdroj příjmů respondenta .....	42
Graf 7 Doba ve společnosti respondenta .....	43
Graf 8 Zkušenost v daném oboru respondenta .....	43
Graf 9 Spokojenost s odměnou za vykonanou práci.....	47
Graf 10 Zámka respondenta ze svých znalostí a dovedností .....	56

## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Srovnání způsobu dotazování .....	25
Tabulka 2 Současný systém odměn v ČR.....	35
Tabulka 3 Současný systém odměn v zahraničí .....	35
Tabulka 4 Pohlaví respondenta.....	38
Tabulka 5 Věková kategorie respondenta.....	39
Tabulka 6 Dosažené vzdělání respondenta .....	40
Tabulka 7 Vzdělání/ obor práce respondenta .....	40
Tabulka 8 Pracovní poměr respondenta.....	41
Tabulka 9 Zdroj příjmů respondenta .....	42
Tabulka 10 Doba ve společnosti respondenta.....	42
Tabulka 11 Zkušenost v daném oboru respondenta.....	43
Tabulka 12 Návrh změny v systému odměňování - kameraman, grafik, komentátor ....	64
Tabulka 13 Současná systém odměn crew leadera .....	65
Tabulka 14 Návrh změny v systém odměn crew leadera .....	66
Tabulka 15 Návrh zavedení výkonnostních skupin pracovníků .....	67
Tabulka 16 Kalkulace příklad - časové nároky .....	72
Tabulka 17 Kalkulace příklad - přehled současných odměn kameramana.....	73
Tabulka 18 Kalkulace příklad - přehled změněných odměn kameraman.....	74
Tabulka 19 Kalkulace příklad - přehled současných nákladů na odměny kameramana	74

Tabulka 20 Kalkulace příklad - přehled celkových nákladů změněných odměn kameramanů.....	75
Tabulka 21 Kalkulace příklad - přehled nákladů odměny crew leadera.....	75

## Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Model odměňování.....	16
Obrázek 2 Hodnotící kritéria .....	18
Obrázek 3 Základní prvky výzkumu a jejich vazby .....	23
Obrázek 4 Logo společnosti - Star Media .....	27
Obrázek 5 Logo společnosti - PiTV .....	28
Obrázek 6 Orientační organizační struktura společnosti .....	30

## **Seznam příloh**

*Příloha č. 1 Dotazník*

*Příloha č. 2 Strukturovaný rozhovor*

*Příloha č. 3 Rozhovor s jednatelem*

*Příloha č. 5 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 1*

*Příloha č. 6 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 2*

*Příloha č. 6 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 3*

*Příloha č. 7 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 4*

*Příloha č. 8 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 5*

*Příloha č. 9 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 6*

*Příloha č. 10 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 7*

*Příloha č. 11 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 8*

*Příloha č. 12 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 9*

*Příloha č. 13 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 10*

*Příloha č. 14 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 11*

*Příloha č. 15 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 12*

*Příloha č. 16 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 13*

## *Příloha č. 1* **Dotazník**

1. Jaké je vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ 15-25
- ☐ 26-55
- ☐ 56 a víc

3. Jaký je Vaše dosažené vzdělání?

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Středoškolské vzdělání bez maturitou
- ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vysokoškolské odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

4. Je zaměření Vašeho vzdělání v oboru, ve kterém společnost PiTV – StarMedia s.r.o. podniká?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Jaký je Váš pracovní poměr ve společnosti?

- ☐ Dohoda o provedení činnosti
- ☐ Dohoda o provedení práce
- ☐ OSVČ
- ☐ Hlavní pracovní poměr



6. Je práce ve společnosti Váš hlavní příjem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- ☐ Méně než 2 roky
- ☐ 2 až 4 let
- ☐ Více než 4 roky

8. Je tato práce Vaše první zkušenost v oboru, ve kterém společnost PiTV – StarMedia s.r.o. podniká?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, v oboru jsem se již pohyboval dříve

## *Příloha č. 2* **Strukturovaný rozhovor**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?
2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?
3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?
4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?
5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlete proč.
6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?
7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

### *Příloha č. 3* **Rozhovor s jednatelem**

1. Půjdu rovnou k věci. Jaké očekáváte výsledky šetření? Může tato diplomová práce v něčem pomoci?
2. Myslíte si, že jsou Vaši pracovníci spokojeni s nastavením současného systému hodnocení a jeho kvalitou?
3. Co si myslíte, že je pro stávající pracovníky ve společnosti nejdůležitější?
4. Máte v současné době na všech pozicích dostatek pracovníků? Kde vidíte hlavní důvod, že je tomu tak?
5. Co je podle vás největším motivačním faktorem ve Vaší společnosti?
6. Určitě jsou i faktory, který motivaci snižují. Které to jsou a jak se je snažíte odstranit, případně minimalizovat?
7. Vidíte ve společnosti stále někde prostor, jak lze ohodnocení pracovníků vylepšit? Případně pracovníky více motivovat a dále rozvíjet?

## **Příloha č. 5 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 1**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„To už je tak takových 7 let. To jsme seděli s Martinem (pozn. jeden z majitelů), který se mi zmínil o jeho společnosti. Pak jsme sedli i s Markem (pozn. druhý z majitelů) a přidal jsem se do týmu.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Jsou tam nějaký dohady ohledně odměn. Dlouho se vlastně ani nevědělo, za kolik se dělá. To jsem jel na přenos a vlastně jsem nevěděl za kolik. Poslední dva roky se situace zlepšila a všichni víme, jaké je odměna. A se samotnou odměnou souhlasím, je dobrá. Má to nějaký mouchy, ale vcelku je to asi v pohodě, pro všechny stejné. Ale nevím, jak to mají brigádníci. A taky tam je ještě stále nějaký nepořádek ve stravě.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Záludná otázka, myslím si, že dobré a klidné pracovní prostředí. Když jsou kolem mě lidé, na které se můžu spolehnout, je to hned příjemnější. Taky atmosféru dělá crew leader, pokud je nervózní, přenesse to na ostatní. Takže dobrá nálada v pracovním kolektivu. A pak mě určitě potěší, když večer dojedeme s týmem na hotel a vidím svoji práci v rakouské televizi.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Špatná atmosféra. Když je crew leader nervózní nebo pořád něco vymýšlí, co nemá smysl, tak je to špatně. Přenesse to na ostatní a je špatná nálada v celém týmu.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Myslím si, že ano. Samozřejmě nějaké to „ale“ bych našel, ale celkově jsem spokojený. Více se třeba zaměřit na zpětnou vazbu, komunikovat v klidu a nekřičet během přenosu, vyřikat si to po přenosu a vysvětlit si, co se stalo špatně.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Dal bych si 2. S kamerou umím, znám tam všechny funkce. Sportu taky rozumím, hlavně fotbal sleduji i ve svém volném čase. Prostor mám určitě v režii, ty programy znám, ale neumím to s nimi. Je to tím, že o to nemám zájem, v režii mě to nebaví. Jsem spokojený za kamerou, kde tomu rozumím dobře.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„To záleží, s kým komunikuji. Někteří mají stále na všechno čas, den před odjezdem nevím, v kolik mám být připravený, někdy ani pořádně nevím, kam se jede. Crew leader vytvoří skupinu a ostatní čekají, kdy ji vytvoří. Je takhle strašně moc skupin vytvořených v Messengeru. Nejsem s tím úplně spokojený.“*

## **Příloha č. 6 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 2**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„V oboru fotografování a tvorby videí se pohybuji okolo sedmi let. Do společnosti jsem se dostal přes inzerát před přibližně dvěma lety, který jsem zahlídl na Facebooku. Zareagoval jsem na něj, poslal životopis a jel na schůzku s majitelem. Tam jsem se mu asi líbil a tak jsem začal pracovat pro PiTV – StarMedia.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Jsem ve firmě krátce a nemám takový přehled, jak to mají ostatní. Za sebe můžu říct, že se mi odměna líbí. O ostatní se nezajímám, pro mě je odměna OK, takže jsem spokojený.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Nejvíce mě motivuje, že mě to všechno baví, spojení práce s videem, fotografování a cestování. Věnuji se tomu mnoho let, takže se na práci těším. Samozřejmě i finance, ale ty jsou až na druhém místě.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Mě osobně nenapadá nic. Možná bych zmínil, že jde o práci převážně o víkendech. Mě se to naštěstí tolik netýká, protože žena teď pracuje tak na volné noze a vyjdeme si vstříc. Ale pro běžný život je ta práce hlavně o víkendu demotivující.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlte proč.

*„Vzhledem k tomu, že ve firmě nejsem až tak dlouho, a tak k mým zkušenostem, jsem spokojený. Samozřejmě jsou kolegové, kteří dostávají více prostoru, ale jsou ve firmě déle a chápu, že prostě mají přednost. Zase mě to nutí se posouvat a zlepšovat se.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy

a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Já bych si dal 2, hezkou dvojku. O obor se zajímám a v kamerách se vyznám, samozřejmě vždycky je co zlepšovat. Programy nehodnotím, to není moje práce, a proto se o ně ani nestarám. Svůj handicap vidím ve sportu, protože se o něj tolik nezajímám. Na druhou stranu to při práci není tak velká překážka.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Nad tím jsem tolik nepřemýšlel, je to dobré. Občas se stává, že mám nedostatek informací nebo se je nedozvím dostatečně dopředu, ale nakonec se ke mně informace nějak dostanou, to je hlavní. Nemám žádný větší problém, takže komunikaci hodnotím kladně.“*

### **Příloha č. 6 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 3**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Potkal jsem se s jedním ze spolumajitelů společnosti na hokeji ve Zlíně, kde jsme každý nezávisle na sobě dělali svoji činnost. Během zápasu jsme se dali do řeči a vyměnili si kontakt. Pak se mi ozval s pomocí při přenosech v zahraničí a já jsem nabídku přijal.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„S odměnou jsem spokojený, na poměry v regionu je vysoká. S nastavením odměn nemám osobně žádný větší problém. Občas jsou nejasnosti při obsazení pozice vedoucího kameramana, ten má vyšší odměnu a někteří o ni mají zájem. Anebo se ani neví, kdo je ten vedoucí a má zvýšenou odměnu.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Je to práce, za kterou mám zapláceno. Ale je to také práce, která mě baví a je v oboru, který mě zajímá. Práce ve sportovním prostředí je pro mě po financích asi největší motivace. Je to prostě práce, ale pro mě i zábava. Nejdu znechucený do práce, jak to zažívají někteří lidé.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Demotivují jsou pracovní podmínky a dlouhé vzdálenosti. Pokud je venku mínus deset stupňů nebo prší, není to příjemné a těším se, až bude konec. A taky dlouhé cestování a čas strávený v autě.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Ano, necítím se nijak nedoceněný. Se spolumajitelem jsem v kontaktu i mimo práci, máme dobré vztahy a mám pocit, že si mě a moji práci pro společnost váží.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy



a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*Pokud to беру z hlediska, že polovinu práce tvoří práce s programy jako crew leadera a druhou polovinu tvoří práce s kamerou, dal bych si 3. Práci v režii tolik nerozumím, programy znám okrajově. Kameru ovládám dobře, tam problém nevidím a ve sportu mám velký přehled. “*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Je to takhle nastavené, tak to respektuji. To podstatné se člověk nějakým způsobem dozví. Pokud něco nevím nebo je mi nejasné, tak se doptám a zjistím si, co potřebuji nebo mě zrovna zajímá. “*

## **Příloha č. 7 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 4**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„S jedním z majitelů se znám od dětství. V roce 2015 jsem začal registrovat jeho společnost a její činnost. V tomto roce jsem se se společností dostal také do pracovního kontaktu. Oslovil mě na komentování hokejového utkání v Přerově. Zůstali jsme s majitelem v kontaktu, on věděl, že jsem v posledním ročníku na vysoké škole. Takže mi potom nabídl práci a nastoupil jsem jako zaměstnanec, do té doby jsem pracoval pouze brigádně.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Systém se samozřejmě vyvíjel a za tu dobu, co zde pracuji, prošel velkou obměnou. Aktuálně je odměna na poměry v tomto regionu nadstandardní. Pro lidi, které tato práce živí, jde o slušný výdělek. Ale je důležité, aby se systém zas posunul směrem dopředu a nestagnoval, takže určité změny by byly na místě. Možná v oblasti motivace, aby si pracovníci nejezdili pouze pro odměnu. Myslím si, že je prostor, jak udělat systém ještě lepší, než mít pouze pěknou odměnu.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Samozřejmě odměna, to je hlavním zdrojem motivace a myslím si, že je to tak pro většinu pracovníků. Dalším zdrojem je pracovní prostředí. Dobrá, přátelská atmosféra mezi námi pracovníky, což dělá práci příjemnější. A potom přeneseně práce v oboru, co mě baví. Vzhledem k tomu, že jsem vystudoval tělovýchovnou fakultu v Praze, mám ke sportu blízko a se společností jsem u sportu zůstal. Takže pokud to shrnu, tak jsou to finance, práce v sportovním prostředí a dobrá pracovní atmosféra.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Osobně nemám problém s cestováním, ale v některých případech jsou cesty velmi náročné. Někdo to může mít mnohem horší než já, cestovat nebo dokonce řídit v noci nebo v brzkých ranních hodinách je nepříjemné. A také častá práce o víkendu, to je pro mě určitě demotivující, když máte například rodinu, nemáte na ně tolik času.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Převážně asi ano, i když také nastaly momenty, kdy si člověk říká, že by měl být za práci odměňován víc. Člověka zamrzí, když se necítí být doceněn za práci, které se věnuje nad rámec svých povinností nebo nadstandardně odvede svoji práci.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Dal bych si 2. Z počátku jsem tomu moc nerozuměl, ale nyní jsem ve firmě přibližně pět let a setkávám se s programy a technikou téměř denně. Nicméně pořád je prostor pro zlepšení, v režii využíváme více druhů programů a například neovládám tolik ty jiné, které nevyužívám já ke své práci. A samozřejmě ve srovnání s programátorem společnosti vidím svoje rezervy oproti jemu. Ale určitě je to hezká dvojka, ve společnosti jsem v tomto ohledu mezi nejlepšími.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Co se týče sociálních sítí a Messengeru, nemám s tím problém, to je v pohodě. Slabina je určitě v komunikaci od vedení. Někdy je to nešťastné, například se slíbí něco, co se potom nesplní. Někteří se dozví něco, co je může zamrzet. Tohle je určitě něco, na čem se dá pracovat a zlepšit se v komunikaci.“*

## **Příloha č. 8 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 5**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Přibližně před čtyřmi lety, ještě když jsem studovala, jsem se ke společnosti dostala přes známého. Jeho dobrý kamarád pracoval pro tuto společnost a zmínil se mu, že hledají redaktora. Vzhledem k mému studijnímu zaměření jsem to zkusila, sehnala si přes tohoto známého kontakt na jednatele, který opravdu hledal redaktora. Tak jsem po pohovoru do společnosti nastoupila.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„S odměnou jsem spokojená, je dostatečná, ale nemyslím si, že je nastavena spravedlivě. Teda ne vždy je spravedlivá. Například není žádný rozdíl mezi kameramanem, který kameru zná a umí s ní a někým, kdo teprve začíná a jeho výkon je značně slabší. A taky vidím problém u vzdáleností, které nejsou zohledněny. Bonus za delší vzdálenost určitě všechno nesrovná a vzdálenosti jednotlivých pracovníků jsou spíše pocitově rozdělovány.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Myslím si, že je to hlavně finanční odměna. Samozřejmě sbírání zkušeností a neustálé zlepšování se ve zpravodajské činnosti, na kterou se zaměřuji.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Také zmíním finanční odměnu, která v některých případech prostě neodpovídá vynaložené práci a úsilí. A v poslední době mě demotivují špatné pracovní podmínky a špatná atmosféra v práci, hlavně v kancelářích.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Necítím. Myslím si, že by bylo vhodné více slovního hodnocení od vedoucích pracovníků, případně majitelů společnosti.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Ohodnotila bych se známkou 4. Nicméně moje znalost mi stačí na práci, kterou mám s danou technikou svěřenou. Pokud mám uvést příklad, když se dostanu na sportovní přenos, moje práce s technikou spočívá v tom, abych si správně postavila a zapojila kameru, následně zvládla točit daný zápas dle požadavků. Pokud je toho požadováno více, například nějaké nastavení kamery a podobně, většinou se o to postará někdo jiný.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Všimla jsem si, že téměř všechno probíhá prostřednictvím Facebooku, což všechny nutí, podílet se na konverzaci i v době, kdy má své osobní volno, protože je v konverzaci, ve které některý ze členů komunikuje například v pozdních hodinách. Takže tím, že se jedná o Messenger, kde se využívá osobní účet, není na výběr a musí se komunikovat ve skupině nebo se pasivně podílet. Taky si myslím, že od vedení společnosti by v určitých případech mohla být komunikace lepší, více zapojit všechny pracovníky a nezaměřovat se pouze na užší skupinu lidí.“*

## **Příloha č. 9 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 6**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Točil jsem na amatérské úrovni sportovní videa, byl to můj koníček. Zároveň jsem se znal s jedním ze spolujemajitelů, který se dozvěděl o mé tvorbě. Jednou se mi ozval, jestli bych si nechtěl vyzkoušet pracovat v jejich týmu, ještě v době před založením společnosti. Bylo to mistrovství světa v hokeji žen do osmnácti let v Přerově, od té doby s nimi spolupracuji a podílím se na tvorbě společnosti.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Nad tím jsem už několikrát přemýšlel. Odměna jako taková je dostatečná. Je nastavený paušální systém a je rozdíl, pokud jedu do Olomouce nebo do Chebu za stejnou odměnu, pokud se bavím v rámci České republiky. Bylo by dobré vzdálenost zapojit do odměny, ale pevně nastavit hranice, aby nedocházelo k ještě větším diskusím ohledně vzdálenosti na přenos. Určitě je těžké najít vhodný systém, ale nějaký způsob, jak tento problém zlepšit určitě je.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Tato práce mě prostě baví. Snažím se být co nejlepší v tom, co dělám a neustále se jako kameraman posouvat. A i když se o to nikdo moc nezajímá, já se snažím být vždycky ten nejlepší kameraman na přenose pro moji vlastní potřebu.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Určitě mi vadí, pokud jedu v týmu s někým, kdo je otrávený a negativně naladěný. Tuto náladu pak často přenesu na ostatní nebo rovnou do celého týmu.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlete proč.

*„Myslím si, že vzhledem k mým zkušenostem z jiných konkurenčních podniků v České republice, bych mohl být využíván častěji. Přednost dostávají jiní členové, kteří mají bližší vztahy se spolujemiteli například. Také mě mrzí, že se mi nedostává prostoru na projevení mého názoru, který by mohl být přínosný vzhledem k mým zkušenostem. Kameramansky jsem určitě*

*mezi pracovníky ve společnosti nadstandardní, ale nemyslím si, že by to vedení společnosti vnímalo a docenilo.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„To si nejsem úplně jistý. Dal bych si 2. Co se týká kamery a kameramanských schopností, určitě jsem ve společnosti mezi lepšími, znám i režii a vím, jak to funguje, ale programy úplně neovládám, i když bych zájem měl. Jezdíme hlavně na fotbalová utkání a fotbal mě baví, i ostatní sporty. Takže známka 2 souhlasí.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Mám pocit, že od vedení nejsou některé věci říkány na rovinu nebo nejsou dost konkrétní. Člověk pak ani pořádně neví, na čem vlastně je. Slyšel jsem to od více lidí, informace nejsou sdělovány jasně a věcně. Také platforma by se mohla změnit, přece jen Messenger není podle mě úplně ideální ve spojení s tvorbou několika skupinových konverzací každý týden.“*

## **Příloha č. 10 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 7**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Začal jsem se věnovat práci s fotoaparátem a kamerou, bavilo mě to. Získal jsme nějaké kontakty a také zakázky, které mě v mé kariéře posunuly. Získal jsem stabilní příjem a opustil vysokou školu. Na společnost PiTV – StarMedia jsem poprvé narazil na mládežnickém turnaji házené v Litovli, kde jsem točil živé vstupy a fotografoval. Poté jsem zainvestoval do své techniky a získal pracovní nabídky, které jsem nebyl schopný zvládnout. Dostal jsem kontakt na přerovskou společnost a část svých nabídek jim přenechal. Majitelé společnosti pak dlouho nabízeli spolupráci, kterou sem po několika měsících přijal a spolupodílím se na rozvoji této společnosti.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Záludná otázka, ano i ne. Ve většině případů je odměna dostatečná, ale jsou výjimky, kdy není. Neznám přesné částky za jednotlivé pozice, ale jsou případy, kdy jedna nebo druhá strana je znevýhodněna. Důležitý faktor je například jednotná odměna, která nijak nerozlišuje vzdálenost.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„To, že mě tato práce baví, to je asi největší motivace, jaká je. Dále mi společnost nabízí prostor, abych pracoval na věcech, které jsou mi blízké a dělám je rád. Dává mi volnost, kterou mohu vrátet, že společnost posouvám dál, přicházet s novými nápady a myšlenkami. Jedná se o práci a obor, co mám rád a mám prostor se zlepšovat.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Postoj, názory a pracovní nasazení některých lidí. To, jakým způsobem zachází ostatní s technikou a jinými věcmi jako jsou kabely a podobně. Dále pak některé konverzace a diskuse nad zbytečnými tématy. Zbytečně se plýtvá energií, která by se dala využít efektivněji“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.



*„Musím říct, že ano. Ve společnosti dělám některé věci navíc. Já to беру tak, že mám prostor posouvat sebe i společnost a cítím, že si to vedení společnosti i někteří pracovníci váží. Je to oboustranné, obě strany jsme takhle spokojeni.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Obecně by to byla horší známka, ve společnosti známka 1. Techniku mám na starost já sám, programy jsem důkladně poznal a mám v nich přehled. Slabinu vidím v orientaci ve sportu, ale v poslední době na ní dost pracuji.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Vidím problém v tom, že se některé věci neříkají všem nebo jsou docela nejasně podávány. Není to jen na straně vedení, občas obě strany špatně komunikují. Možná je na místě zvážit také způsob předávání informací, Messenger není v současném počtu pracovníků optimální.“*

## **Příloha č. 11 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 8**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Majitel společnosti je můj bratr, ten mě do společnosti přivedl v úplných začátcích, kdy byla potřeba lidí, které v tu dobu společnost neměla. Hodně se natáčí fotbal, k tomu mám velmi blízko, tak je spojení oboustranně výhodné.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Ve společnosti jsem vlastně od úplných začátků, znám tedy dobře časy, kdy odměna nebyla ani poloviční. Nyní je odměna určitě zajímavá pro všechny. Problém je práce v Rakousku. Nepřijde mi férové, že je všude stejná odměna, i když někdo naježdí o několik set kilometrů víc.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Pro mě osobně je největší motivací to, že se jedná o rodinný podnik. Záleží mi na firmě a snažím se pomoci bratrovi. Chci, ať je firma prosperující a nadále roste.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Určitě dlouhé cestování a brzké vstávání. Několikrát byl sraz například v neděli ve 3 ráno a následně se cestovalo víc než 10 hodin za celý den. Další důvod jsou někteří kolegové. Každý jsme jinak nastavení a nerozumím si povahově a názorově úplně se všemi.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlte proč.

*„Jsem ve společnosti poměrně dlouho, nějaké postavení jsem si už vytvořil. Nicméně jsem bratr majitele a někteří můžou mít pocit, že jsem upřednostněn z tohoto důvodu. Tohle mám u kolegů někdy těžké.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy

a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Dal bych si 2-, slabší dvojka. Jak jsem říkal, ve firmě jsem dlouho a měl jsem možnost všechno poznat. Mám zájem o fotbal a sport celkově, ale technika mě tolik nezajímá. Vím, že tam mám prostor pro zlepšení, ale nemám chuť ani motivaci se více vzdělávat, abych mohl být třeba crew leader.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Komunikace probíhá přes Messenger a tabulku Excel. Z jednoho úhlu pohledu má dnes Facebook každý, takže v tom nevidím žádný problém. Na druhou stranu vytvoření nových a nových skupin je nepřehledné a otravné. Ale jak jsem řekl, Facebook má každý, využívá ho a může tak na všechno reagovat do pár minut.“*

## **Příloha č. 12 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 9**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Dostal jsem se k tomu přes kamaráda, který zde už pracoval a doporučil mě jako vhodného kandidáta na kameramana sportovních utkání v době kdy se společnost poohlížela po nových lidech.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Co se týče sportovních přenosů, odměna je podle mě adekvátní, vzhledem k tomu, že se bavíme o reálně odpracované době na místě konání sportovního přenosu, i o době strávené cestováním a spaním na hotelích. Myslím si však, že by se mohly dělat rozdíly mezi nováčky a zkušenějšími pracovníky. A to proto, že v momentě, kdy přijde do firmy někdo, kdo neumí pracovat s technikou a kamerami, musejí se mu samozřejmě zkušenější pracovníci věnovat, nastavit mu techniku, všechno mu vysvětlit. Logické by tedy podle mě bylo, kdyby nováček měl lehce sníženou odměnu např. na svých prvních 5 přenosů. Přebytek by buď zůstal firmě, nebo by se rozdělil mezi dotyčné „školitele“ za dvojí práci. Za zamýšlení by stály i rozdíly v odměnách podle vzdálenosti, nějaké náznaky už existují, dalo by se to však propracovat lépe.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Jednou z motivací jsou určitě peníze, které jsou nezanedbatelné. Druhou složkou je přátelská atmosféra a velmi dobré mezilidské vztahy mezi drtivou většinou pracovního kolektivu. Třetí podstatnou složkou je pro mě i čas strávený v profesionálním sportovním prostředí, jelikož jsem celoživotně sportovní nadšenec. Navíc rád cestuji a příjemným bonusem jsou pro mě občasné volné dny, kdy můžu poznávat ČR, Rakousko či Německo.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Nervozita na pracovišti, která u některých přenosů vzniká. Pokud nastanou technické potíže, je to pochopitelné. Někdy však vypjaté situace vznikají i zbytečně. Dalším problémem je podle mne nedostatek zpětné vazby. Pokud se v pátečním přenosu něco nepovede, měl by se ten problém okamžitě probrat v týmu, čímž by se „vyčistil vzduch“. Často však dochází spíše k „tiché domácnosti“, což se přenáší i na další dny a další přenosy.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Jak jsem řekl už v minulé otázce, občas chybí zpětná vazba. Ted' však myslím i tu pozitivní, která v týmu probudí chuť do další práce. Všichni ihned po přenose sami vědí, jestli vše proběhlo v pořádku. Pochvala ale nic nestojí a pokud zazní nahlas od vedoucího pracovníka, má to svůj efekt. To samé platí i v případě, kdy někdo z externistů přijde s nápadem, který naše přenosy kvalitativně posune, což by sneslo kromě veřejné pochvaly i drobnou finanční odměnu.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Ohodnotil bych se známkou 3. Pokud se bavíme o kamerách a jejich použití pro sportovní přenosy, myslím si, že jsou mé znalosti v rámci firmy nadprůměrné. Pokud bych však měl jít a natočit cokoli mimo obvyklé přenosy, asi bych se dost potrápil. To se ukazuje v momentě, kdy na přenose kameru zapnu a vidím na displeji aktivní funkce, které jsem nikdy nepoužíval. Zůstaly tam po někom, kdo natáčel např. reportáž. V tu chvíli musím velice dlouho hledat, jak tyto nežádoucí funkce vypnout, případně použít telefonickou nápovědu od kolegů. Co se týče softwaru pro vysílání, tam jsem téměř nepopsaný list, nicméně pomalu se vše učím, pár přenosů jsem už odvysílat zvládl a v budoucnu snad dojde i na další.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Toto jsem už nastínil v minulých otázkách v souvislosti se zpětnou vazbou, která ne vždy splňuje očekávání. Organizace pracovních cest je dle mého názoru na velice dobré úrovni, zvlášť když se vše plánuje z týdne na týden, někdy i ze dne na den. Možná by stálo za přemýšlení využití jiné aplikace než Messenger, kde vzniká obrovské množství skupinových konverzací, což se občas stává dost nepřehledným. Často také vznikají nejasnosti ohledně odměn za dané přenosy, což by vyřešila jednoduchá tabulka, která by byla k nahlédnutí pro všechny. Někdy dochází k nejasnému rozdělení kameramanů a vedoucího kameramana stylem „Vyberte si, kdo chce být vedoucí“ nebo „Vyberte si kdo chce jakou pozici“.*

### **Příloha č. 13 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 10**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Doslechl jsem se o společnosti u bratra majitele, tato společnost mě zaujala. Rozhodl jsem se kontaktovat majitele, na kterého jsem získal kontakt od jeho bratra. Sešli jsme se, nabídl jsem mu své služby a začali jsme spolupracovat. Nezávazně na tomhle jsem se také o společnosti dozvěděl od své kamarádky, která mi společnost a její zaměření blíže specifikovala. Takže na základě těchto dvou kontaktů jsem se dostal k majiteli a celé společnosti.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Pokud mám hodnotit slovem dostatečná, tak určitě je. Co se týká druhé části otázky, v rámci základních možností je systém nastaven relativně spravedlivě, ale má určité nedostatky, které by chtělo vylepšit nebo dotáhnout.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Motivace asi pramení z mého vnitřního pocitu dělat věci tak, aby byly v pořádku a tak, jak mají být a já sám jsem s tím byl spokojený. Je to moje vizitka, takže se snažím práci dělat poctivě. A samozřejmě hlavním zdrojem je odměna za vykonanou práci.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Špatně nastavené procesy nebo činnosti, ve kterých nevidím z některého důvodu smysl. Špatně organizovaná práce nebo nevhodně zvolený způsob řízení lidí.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlete proč.

*„Myslím si, že jsem doceněn dostatečně. I když by to samozřejmě mohlo být i lepší. Zrovna v mém případě, kdy se podílím na chodu zpravodajské části i produkční části firmy, bych mohl být hodnocen i lépe. Například ve formě nějaké odměny navíc, například při dlouhodobě správně vykonané práci nebo v podobě nadstandardně zvládnutých úkolů, které mi byly zadány. Ve společnosti mi pro všechny pracovníky chybí ohodnocení ve formě mimořádného nebo motivačního typu nad rámec garantované odměny za práci. Existuje pouze pokutový řád.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Dal bych si 3, hned vysvětlím proč. Myslím si, že z důvodu toho, že nejsem v oboru, kterému jsem se věnoval při studiu nebo jsem se s tímto typem práce do této zkušenosti nesetkal. Ale zároveň jsem dosáhl úrovně, které je určitě lepší než dostatečná. Práce mě baví a neustále se zlepšuji, ale mám stále ještě rezervy.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*Pokud ze svého postavení mohu tohle hodnotit, tak komunikace není špatná, ale má značné rezervy. Nejen v oblasti komunikace, ale i v dalších ohledech, společnost přeshlapuje na místě. Podle mého názoru je firma v transformační fázi, teď se vychází stále ještě z nějaké „start up hobby“ projektu kamarádů a je potřeba se posunout někam dál, nejenom v komunikaci. Takže ke komunikaci určitě výhrady mám, měla by být systematictější, organizovanější a lépe řízená.“*

## **Příloha č.14 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 11**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Společnost mě oslovila s prosbou o vytvoření scoreboardu pro jejich přenosy. Ve své běžné práci programuji, firma potom toho chtěla více. Nakonec mě majitelé oslovili i na samotné přenosy a práci na přenosech. Bylo to pro mě zajímavé, tak jsem to vyzkoušel.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Odměna je dobrá. Já se pohybuji hlavně v Česku a jsem spokojený. Jestli je spravedlivá, těžko říct, asi jak pro koho. Záleží, kam zrovna jedete.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Existuje nějaká motivace? Dostávám peníze, to je asi jediná motivace. Žádná mimořádná odměna nebo něco navíc není. Víceméně práci musím odvést, pro vyšší kvalitu mojí práce žádnou motivaci nemám.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Mám nedávnou zkušenost. Demotivuje mě, když se toho sejde strašně moc. Skončí se v pozdních hodinách a ráno se brzo vstává a jede nanovo. Člověk si neodpočine, je to hrozně náročné, ještě když je toho víc v krátkém období.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Ano, tady problém nemám. Nečekám nic navíc, v rámci práce a hodnocení nemám žádný větší problém.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?



*„Viděl bych to 1- až 2, dám si spíš dvojku. Znáám kamery, sport i režii. Nicméně v režii mám ještě rezervy, přenosy s více kamerami ještě nezvládám úplně dobře.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Chyba je spíš na mojí straně, jsem už takový. Přemýšlím, co mi nevyhovuje. Myslím, že ta forma, přes Facebook je to zvláštní. Společnost přichází do kontaktu s dost lidmi a není to vhodné řešit přes sociální síť. Jinak celkově je komunikace snad v pohodě.“*

## **Příloha č.15 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 12**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Byla to náhoda. Potkal jsem se na vánoční akci na přerovském náměstí s jedním z pracovníků společnosti, se kterým jsem prohodil pár slov. Zmínil jsem se, že se také věnuji kamerám a podobné technice. Ten tuto informaci sdělil majitelům a přes sociální sítě jsme se spojili a zanedlouho jsem jel na první přenos.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Odměna je pro mě dobrá, jsem stále student a jsem naprosto spokojený. A celkově má systém nějaké mouchy. Jde vidět snaha, že se třeba zavedl bonus za delší vzdálenosti, který dřív nebyl. Ale není vždy přidělen a není ani dostatečně adekvátní. Taky situace ohledně nových pracovníků, chybí něco ve smyslu zkušební doby, například zaučovací doba pro nové lidi ve firmě, kde by byla nižší odměna.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Důležité jsou samozřejmě peníze. Zajímá mě také hlavně nálada v pracovním týmu. Pokud je to špatně naladěné, nikdo nechce pracovat v prostředí, které je špatně nastavené. Taky dobrý kolektiv, který zatím ve společnosti je.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Demotivuje mě, pokud se na přenose celkově nic nedaří. Jsou špatné pozice pro kamery, je špatné internetové připojení, nepříjemný správce stadionu a tak dále. Prostě když se kazí všechno, co se dá.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Mám to jako na houpačce, jednou jsem spokojený a jindy zase ne. Snažím se dělat i něco navíc, pomáhat a nemám pocit, že to někdo doceňuje. Ale celkově jsem spíše spokojený. Na druhou stranu mě mrzí, že mám zájem o to se dál vzdělávat a posunout se třeba na pozici crew leadera, ale nebylo mi to zatím umožněno.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Dal bych si horší 2. Programy i techniku znám a v dnešní době není tak složité si věci dohledat na internetu. Oproti ostatním v týmu mám samozřejmě rezervy, ale pro zvládnutí své práce mám znalosti na požadované úrovni. Ve sportu točíme hlavně fotbal, tady se vyznám, u některých dalších sportů to je o něco horší.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Celkově komunikace je poměrně slabé místo. Mám rád, když důležité věci vím dopředu a jsem s nimi dostatečně obeznámen. Přijde mi, že se to neděje a mám s tím docela problém vzhledem ke své osobnosti. A těch skupin a konverzací je opravdu spousta, hodilo by se je alespoň odstranit po každém víkendu. Chápu, že Facebook má dneska téměř každý a je to nejjednodušší varianta, ale i v tomhle je potřeba mít to správně nastavené.“*

## **Příloha č.16 Strukturovaný rozhovor - respondent č. 13**

1. Jak jste se dostal k práci ve společnosti PiTV – StarMedia s.r.o.?

*„Přibližně před dvěma lety společnost nabírala nové lidi. Dokončil jsem vysokou školu a snažil jsem se najít práci, která by mě bavila. Můj kamarád, který ve společnosti už pracoval, se mi zmínil o této práci, dal mi kontakt na majitele a já si domluvil schůzku. Bylo to docela rychlé.“*

2. Je pro Vás současná odměna za vykonanou práci dostatečná? Máte pocit, že je systém odměn nastaven spravedlivě pro všechny pracovníky?

*„Záleží na místě, kde se práce provádí. Pokud se jede do Vídně, je to slušné. Ale pokud se jede někam dál, třeba Salzburg, je to horší. Pokud se to přepočítá na hodinovou sazbu, rozdíl tam je a nezachrání to ani ten bonus, který tam je na delší vzdálenosti. A samotná i odměna by mohla být vyšší. Majitelé o tom dříve hovořili, ale nic se nezměnilo. V porovnání s konkurencí a cenou zahraničních společností v tomto oboru, jsme pod cenou.“*

3. Co je Vaše motivace pro dobrý výkon a profesionálně odvedenou práci?

*„Motivuje mě to, že mě tato práce baví. Pokud podávám dobré výkony, jsem častěji využíván a jezdím na důležitější přenosy nebo třeba odměnou i polohou atraktivní destinace jako je například Španělsko. Takže je pro mě hnací motor být dobrý a kvalitně odvádět práci, abych se dostal k zajímavým příležitostem ve společnosti.“*

4. Co má na opak negativní dopad na Vaši pracovní morálku nebo způsobuje Vaši nízkou motivaci k práci?

*„Občas je lehce demotivující zbytečně zvýšený tlak od crew leadera během přenosu, který dokáže práci znepříjemnit. S tímto se však dokážu smířit. Horší pro mě je nastavený systém trestů, který není zaveden v opačném případě jako odměna za kvalitně podaný výkon. Existuje pouze trest, nikoliv bonus. Někdy mám taky pocit, že jezdím pouze delší vzdálenosti a ostatní mají kratší cesty na přenosy.“*

5. Máte pocit, že jste ve společnosti dostatečně oceněn nejen financemi? Pokud jste nespokojený, vysvětlíte proč.

*„Ve společnosti jsem si udělal dost přátel, se kterými se setkávám i mimo práci. Proto se cítím ve společnosti dobře, respektován ostatními i majiteli společnosti, se kterými si také rozumím i mimo práci. Samozřejmě vím, že nejsem žádný IT typ člověka, takže sám cítím, kde mám rezervy a snažím se na nich pracovat.“*

6. Pokud využijeme školní hodnocení (1 – velmi dobrý, 5 – nedostatečný), jakou známkou byste ohodnotil úroveň Vašich znalostí a dovedností s programy a technikou, které společnost využívá a orientaci ve sportech a proč právě tuto známku?

*„Hlavně z důvodu programů v režii bych se oznámkoval 3. Kamera by možná byla za 2, ale celkově je to spíš slabší. Nějaké povědomí o tom mám, takže horší známkou bych si nedal. V programech bych se rád rozvíjel a stal se třeba crew leaderem v budoucnu, ale zatím mi to nebylo umožněno, vlastně ani nabídnuto. Ve sportu se vyznám, ale nemám přehled například o hráčích nebo známých tvářích, žádnému sportu se nevěnuji ani rekreačně.“*

7. Jste spokojený s úrovní komunikace ve společnosti a s využívanými prostředky pro předávání informací? Kde případně vidíte slabá místa?

*„Tak tady spokojený nejsem. Komunikace některých je nedostatečná, pouze jeden z crew leaderů podává všechny informace přehledně, obsáhle a včas. Ostatní sdělí většinou naprosté minimum, někdy ani to ne. Občas se stane, že jen vím, že o víkendu jedu na přenos, ale žádnou další informaci nedostanu. Co se týče Messengeru, s tím úplně problém nemám. Určitě lepší varianta než třeba mail, ale nějaké změně bych se taky nebránil. Určitě existuje i vhodnější forma.“*